Agence du revenu du Canada

Budget des dépenses
2010-2011

Rapport sur les plans et les priorités

Le ministre du Revenu national et
ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et
ministre de la porte d'entrée de l'Atlantique,
L'honorable Keith Ashfield, C.P., député

Mission

Exécuter les programmes fiscaux, de prestations et autres, et assurer l'observation fiscale pour le compte de gouvernements dans l'ensemble du Canada, de façon à contribuer au bien-être économique et social continu des Canadiens.

Vision

L'ARC est un modèle de fiabilité en matière d'administration des impôts et des prestations, fournissant un service et une valeur sans égal à ses clients et offrant des perspectives de carrière exceptionnelles à ses employés.

Valeurs

Intégrité
Professionnalisme
Respect
Collaboration

Promesse

L'ARC contribue au mieux-être de la population canadienne et à l'efficience du gouvernement en assurant une administration de l'impôt et des prestations de calibre mondial, réceptive, efficace et fiable.

Table des matières

Section I : Aperçu de l'Agence 5

Message du ministre 5

Message de la commissaire 6

- Notre raison d'être et nos responsabilités 7
- Tableau récapitulatif portant sur la planification 9
- Contribution des priorités aux résultats stratégiques 10

Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique 20

- Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1) 20
- Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2) 26
- Comptes débiteurs et observation en matière de production des déclarations (AP3) 29
- Observation en matière de déclaration (AP4) 32
- Appels (AP5) 35
- Programmes de prestations (AP6) 37
- Services internes (AP7) 40

Section III : Renseignements supplémentaires 50

- Points saillants financiers 50
- Liste des tableaux 52
- Normes de service de l'ARC 53
- Approvisionnement écologique 53
- Vérification et évaluation interne 53

Message du ministre

Je suis honoré d'avoir été récemment nommé ministre du Revenu national, et je me réjouis à la perspective de diriger une organisation qui a mérité la confiance des Canadiens en raison de son engagement envers l'équité, la responsabilité et l'intégrité.

Notre gouvernement s'est engagé à assurer la prospérité future de notre pays. Cet engagement comporte une entente implicite selon laquelle les gouvernements à l'échelle du Canada, les particuliers canadiens et les entreprises canadiennes contribuent à notre économie en remplissant consciencieusement leurs obligations fiscales. Durant la récente période d'incertitude économique, le Plan d'action économique (PAE) de notre gouvernement a aidé notre pays à entrer dans la phase de stabilisation économique actuelle.

L'Agence du revenu du Canada (ARC) joue un rôle clé dans la mise en œuvre réussie de nombreuses initiatives du PAE comme les allègements fiscaux pour les particuliers, une prestation fiscale pour le revenu de travail bonifiée, ainsi que d'autres mesures ciblées pour aider les familles, les aînés, les travailleurs et les personnes handicapées. Au moyen de réductions d'impôt aux sociétés, nous aidons les entreprises de toutes tailles à maintenir et à créer des emplois qui renforceront l'économie canadienne. Pour réaliser ce travail, nous pouvons compter sur un régime fiscal et de prestations de calibre mondial.

Bien que l'ARC ait réussi à protéger l'assiette fiscale du Canada, il apparaît clairement que cette capacité sera éventuellement menacée. Reconnaissant à la fois nos forces et nos limites, notre *Rapport sur les plans et les priorités 2010-2011* présente un programme ambitieux qui permet d'étudier à fond les occasions et risques existants et prévisibles tout en contribuant à l'atteinte de résultats immédiats pour les Canadiens.

En tant que ministre du Revenu national, je suis fier de l'occasion qui m'a été donnée, soit d'être témoin du travail des employés professionnels et dévoués de l'Agence du revenu du Canada. Je me réjouis à l'idée de travailler, avec cette organisation, dans sa poursuite soutenue de l'excellence.

Le ministre du Revenu national et
ministre de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et
ministre de la porte d'entrée de l'Atlantique,

L'honorable Keith Ashfield, C.P., député

Message de la commissaire

En qualité de nouvelle commissaire de l'Agence du revenu du Canada (ARC), je suis fière de faire partie d'une si remarquable organisation de la fonction publique, alors qu'elle entreprend sa deuxième décennie. Je crois fermement que la réussite d'une organisation repose sur la force de ses employés, et je suis très consciente que les employés de l'ARC ont la réputation de servir les Canadiens avec un dévouement sans égal. Le progrès qui a été accompli au cours des dix dernières années a renforcé la position de l'ARC à titre de chef de file de la fonction publique du Canada et d'administration fiscale parmi les meilleures au monde.

Notre *Rapport sur les plans et les priorités 2010-2011* se fonde sur notre engagement envers l'excellence du service reposant sur des capacités électroniques accrues. Toutefois, le maintien de notre réputation de rendement de haut niveau sera un défi. Les attentes en matière de service continuent de croître, tandis que des manœuvres d'évasion et d'évitement fiscaux de plus en plus sophistiquées causent d'importantes pressions en matière d'observation. L'avancement de notre programme de changement nécessitera une gérance attentive et un investissement permanent afin de maintenir notre capacité de base en matière de service et d'observation. Nous devons maintenir le leadership en matière de service, repérer les principaux secteurs de risque d'inobservation et y répondre, tout en améliorant l'équité et l'intégrité du régime fiscal et de prestations du Canada dans son ensemble, afin que les Canadiens puissent en bénéficier immédiatement. En poursuivant les priorités établies dans ce plan, nous voulons nous assurer que les particuliers et les entreprises paient le bon montant d'impôt exigible et que nous versons de façon rapide et efficace le montant exact de prestations aux Canadiens qui en ont le plus besoin.

J'ai confiance en notre capacité d'apprendre et de nous adapter, et je me réjouis à l'idée de travailler avec mes nouveaux collègues à réaliser nos buts, à apporter une contribution à notre pays et à faire honneur à notre gouvernement.

La commissaire et première dirigeante,
Agence du revenu du Canada

Linda Lizotte-MacPherson

Notre raison d'être et nos responsabilités

L'Agence du revenu du Canada (ARC) est la principal agent de perception de recettes au pays et est chargée de verser des prestations à des millions de Canadiens chaque année.

L'Agence a été créée pour :

- procurer un meilleur service aux Canadiens;
- offrir une exécution plus efficiente et efficace des programmes du gouvernement;
- favoriser des relations plus étroites avec les provinces et d'autres ordres de gouvernement pour qui l'ARC exécute des programmes, et assurer une meilleure reddition de comptes.

L'ARC contribue à deux des résultats stratégiques du gouvernement du Canada :

- organisations fédérales qui appuient tous les ministères et organismes;
- la sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens.

Notre Mandat

L'ARC a le mandat d'administrer l'impôt, les taxes, les prestations et d'autres programmes pour le compte du gouvernement du Canada, des gouvernements provinciaux et territoriaux et d'autres gouvernements des Premières nations. L'ARC exerce son mandat dans la limite d'un cadre de lois complexes promulguées par le Parlement ainsi que par les assemblées législatives provinciales et territoriales. Le mandat de l'ARC tient compte du rôle général que joue l'Agence dans la vie des Canadiens.

Aucune autre organisation gouvernementale ne touche la vie d'un plus grand nombre de Canadiens de façon quotidienne que l'ARC. Chaque année, nous administrons des milliards de dollars en recettes fiscales et offrons des prestations fondées sur le revenu, des crédits et d'autres services qui aident les familles et les enfants, les ménages à faible et à moyen revenu et les personnes handicapées. Ces programmes contribuent directement au bien-être économique et social des Canadiens.

Les deux résultats stratégiques qui suivent résument la contribution de l'ARC à la société canadienne :

- Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée;
- Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun des paiements exacts auxquels ils ont droit.

En plus de l'administration des programmes d'impôt sur le revenu et de prestations, l'ARC administre la taxe de vente harmonisée (TVH) pour trois provinces de l'Atlantique. Les gouvernements provinciaux de l'Ontario et de la Colombie-Britannique ont aussi récemment conclu des accords avec le gouvernement fédéral en vue de mettre en place la TVH. À compter du 1er juillet 2010, celle-ci remplacera les taxes de vente provinciales existantes ainsi que la taxe fédérale sur les produits et services dans ces deux provinces.

L'ARC vérifie en outre les niveaux de revenu des contribuables pour appuyer divers programmes fédéraux, provinciaux et territoriaux, allant de prêts d'études à des initiatives de soins de santé. En plus, nous offrons aussi d'autres services, comme le Programme de compensation de dettes par remboursement, au moyen duquel nous aidons les ministères et organismes ainsi que les gouvernements provinciaux et territoriaux dans le recouvrement des créances qui pourraient autrement devenir irrécouvrables.

Architecture des activités de programmes de l'ARC

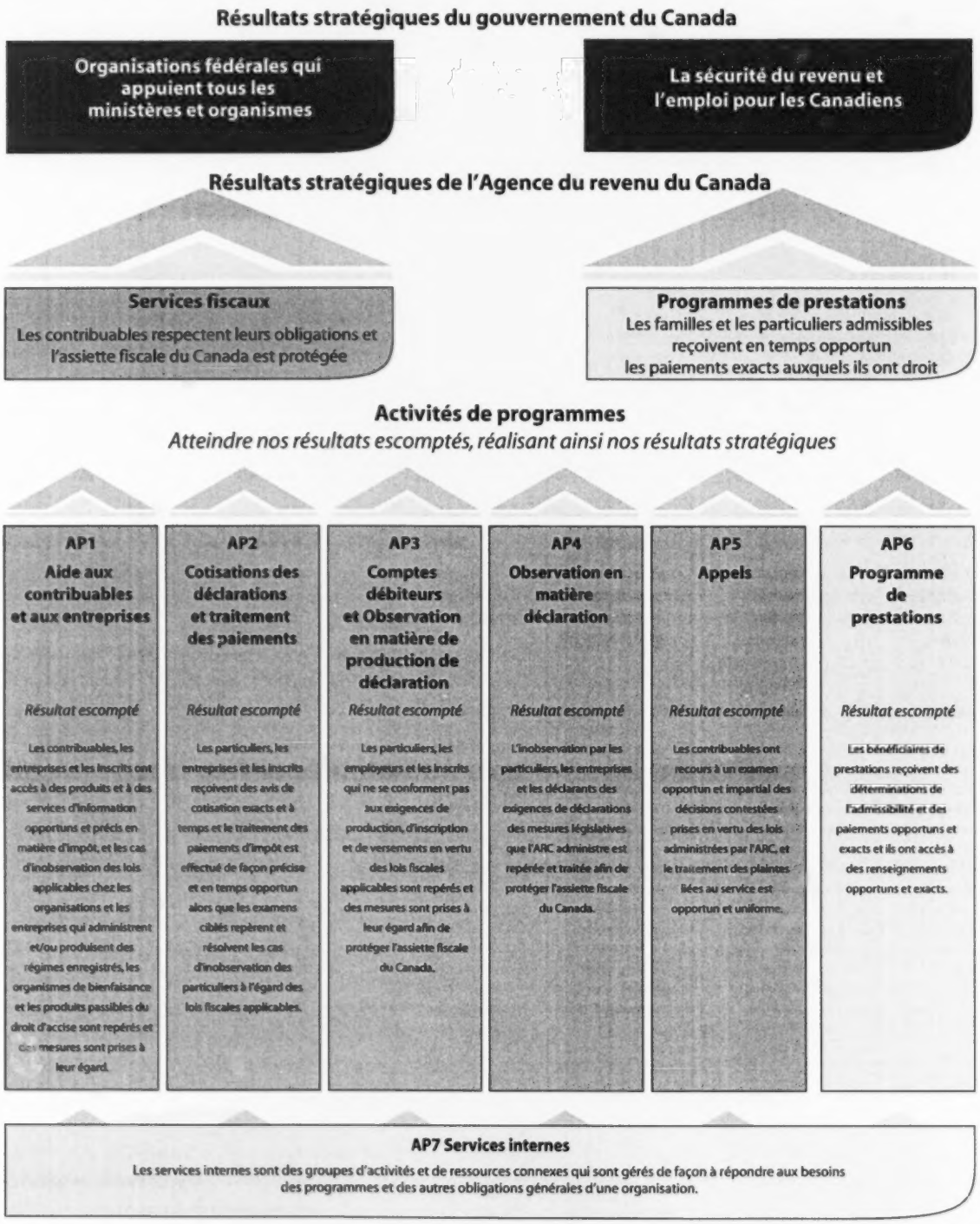


Tableau récapitulatif portant sur la planification

Ressources de l'Agence

	Prévision des dépenses 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	4 761 716	**4 523 527**	4 023 986	4 025 564
Équivalents temps plein (ETP)	39 927	**39 493**	39 382	39 319

Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada

Résultat stratégique : Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée					
Indicateurs de rendement		**Objectifs**			
Reportez-vous à la section portant sur chacune des activités de programme pour connaître les indicateurs de rendement pour chacune d'elles.		Reportez-vous à chacune des activités de programme pour connaître les objectifs liés à leurs indicateurs de rendement			
Activité de programme (en milliers de dollars)	**Dépenses projetées**	**Dépenses prévues**			**Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada**
	2009-2010	**2010-2011**[1]	**2011-2012**[1,2]	**2012-2013**[1,2]	
Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)	710 545	737 413	254 724	253 780	Affaires gouvernementales
Cotisation des déclarations et traitement des paiements (AP2)	645 619	601 629	590 345	590 041	Affaires gouvernementales
Comptes débiteurs et observation en matière de production des déclarations (AP3)	453 110	430 854	429 202	427 014	Affaires gouvernementales
Observation en matière de déclaration (AP4)	975 990	963 013	954 861	951 551	Affaires gouvernementales
Appels (AP5)	130 414	128 975	127 289	122 574	Affaires gouvernementales
Résultat stratégique : Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit					
Programmes de prestations (AP6)	328 761	335 478	339 461	342 974	Affaires économiques : La sécurité du revenu et l'emploi pour les Canadiens
L'activité de programme suivante soutient tous les résultats stratégiques dans cette organisation					
Services internes (AP7)	1 514 074	1 322 917	1 324 745	1 334 271	Affaires gouvernementales
Total de dépenses prévues	**4 761 716**	**4 523 527**	**4 023 986**	**4 025 564**	
Moins :					
Résultat stratégique : Les contribuables et les bénéficiaires de prestations reçoivent un examen indépendant et impartial de leurs plaintes liées au service					
Ombudsman des contribuables[3]	3 203	3 248	3 359	3 359	Affaires gouvernementales
Agence du revenu du Canada	**4 758 513**	**4 520 279**	**4 020 627**	**4 022 205**	

1 Les niveaux de dépenses prévues n'incluent pas certains ajustements techniques complétés en 2009-2010, principalement un report de l'année précédente (147 millions de dollars) et les allocations de maternité et les indemnités de départ (69 millions de dollars). Ce sont des ajustements en cours d'exercice.

2 Les niveaux des dépenses prévues excluent les paiements prévus aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre* (479 millions de dollars en 2010-2011).

3 Puisque l'ombudsman des contribuables fonctionne sans lien de dépendance avec l'Agence, ce Rapport sur les plans et priorités ne reflète aucunement les activités de ce bureau.

Contribution des priorités aux résultats stratégiques

L'ARC est responsable de l'administration, de la cotisation et du recouvrement de milliards de dollars en impôt chaque année. Nous offrons des services fiscaux et des programmes de prestations qui appuient le bien-être économique et social des Canadiens, y compris les familles et les enfants, les ménages à faible et à moyen revenus, et les personnes handicapées.

Le mandat de l'ARC fixe deux résultats stratégiques qui résument sa contribution à la société canadienne. L'atteinte de ces résultats prouve que nous remplissons le mandat que nous a confié le Parlement.

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée.

Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit.

Nous changeons continuellement notre orientation stratégique et précisons notre vision afin de répondre aux défis de notre environnement changeant. Nous avons mis davantage l'accent sur l'atténuation des facteurs de risque qui peuvent avoir une incidence sur notre capacité à livrer les services aux Canadiens.

Nous avons présenté cinq éléments stratégiques généraux pour guider nos travaux au cours de la période de planification. Notre orientation opérationnelle et de gestion pour l'impôt et les prestations consistera à **bâtir la confiance pour promouvoir l'observation, améliorer le service pour rendre l'observation plus facile, rendre l'inobservation plus difficile, faciliter la réception du montant exact des prestations sociales,** et **maintenir la durabilité des opérations**.

Le tableau suivant relie nos priorités à l'atteinte de nos résultats stratégiques.

Contribution des priorités aux résultats stratégiques

Priorités opérationnelles de l'ARC	Type	Lien avec les résultats stratégiques	Description
Bâtir la confiance pour promouvoir l'observation	Continue	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	**Pourquoi est-ce une priorité?** Nous cherchons continuellement à accroître la confiance de nos intervenants envers l'ARC comme administrateur fiscal du Canada afin de promouvoir l'observation des lois fiscales du Canada. Notre régime fiscal est à son meilleur lorsque les particuliers et les entreprises voient comme un devoir civique le fait de payer l'impôt, et croient pouvoir se fier à l'ARC pour faire preuve d'équité, d'efficacité et d'impartialité.
			Principaux plans pour atteindre la priorité : • renforcer les activités de sensibilisation; • optimiser les modes de prestation de services; • régler les différends des contribuables et les plaintes liées au service; • améliorer l'administration de notre Programme des divulgations volontaires; • améliorer le Programme des organismes de bienfaisance.

Priorités opérationnelles de l'ARC	Type	Lien avec les résultats stratégiques	Description
Améliorer le service pour rendre l'observation plus facile	Continue	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	**Pourquoi est-ce une priorité?** Nous reconnaissons la valeur du service pour favoriser l'observation dans un régime fiscal fondé sur l'autocotisation. Nous cherchons continuellement à rendre l'observation plus facile pour les Canadiens en renforçant les modes de prestation de services et en examinant les règles et règlements fédéraux afin d'éliminer ou de réduire les obstacles administratifs à l'observation.
			Principaux plans pour atteindre la priorité : • améliorer nos services électroniques; • promouvoir la participation à la production électronique et aux paiements électroniques; • faire progresser l'harmonisation fiscale.
Rendre l'inobservation plus difficile	Continue	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée	**Pourquoi est-ce une priorité?** Même si les cas d'inobservation sont rares, ils ont une incidence fiscale importante et érodent l'intégrité du régime d'impôt et de prestations. Nous devons continuer d'appliquer des stratégies innovatrices pour éliminer les possibilités d'inobservation qui restent.
			Principaux plans pour atteindre la priorité : • améliorer les stratégies visant la gestion de l'inobservation en matière de paiements; • repérer les stratagèmes de planification fiscale abusive de manière plus efficace; • repérer l'inobservation dans l'économie clandestine de manière plus efficace; • utiliser une meilleure évaluation des risques afin de repérer les cas d'inobservation des employeurs et des inscrits aux fins de la TPS/TVH; • mettre en œuvre un régime amélioré d'estampillage du tabac; • améliorer l'administration du programme de la RS&DE; • détecter et corriger l'inobservation en matière de déclaration; • améliorer la détection et le découragement de l'inobservation dans notre Programme des organismes de bienfaisance.
Faciliter la réception du montant exact des prestations sociales	Continue	Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit	**Pourquoi est-ce une priorité?** La sécurité du revenu est essentielle au bien-être économique et social des Canadiens, particulièrement dans l'environnement économique actuel. Les quelque 16 milliards de dollars en prestations et crédits administrés par l'ARC fournissent une aide vitale à des millions de Canadiens.
			Principaux plans pour atteindre la priorité : • renforcer le service aux bénéficiaires de prestations; • appuyer la croissance et le partenariat en affaires; • renforcer l'infrastructure de distribution des prestations; • assurer des paiements exacts.

Priorités de gestion de l'ARC	Type	Lien avec les résultats stratégiques	Description
Maintenir la durabilité des opérations	Continue	Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée **et** Les familles et les particuliers admissibles reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit	**Pourquoi est-ce une priorité?** Maintenir la durabilité des opérations découle d'une gestion efficace de toutes nos ressources — humaines, financières, en technologie de l'information et en information— au moyen d'une gestion efficace des risques, de la surveillance et de la responsabilisation. **Principaux plans pour atteindre la priorité :** • prévoir et acquérir des talents; • maintenir en poste et mobiliser les talents; • perfectionner les talents; • renforcer notre infrastructure et nos solutions de la TI; • assurer une gestion sécuritaire des renseignements protégés des contribuables; • gérer les renseignements d'entreprise; • renforcer la responsabilisation et la surveillance; • mettre au point notre Plan d'investissement stratégique; • employer la gestion des risques de manière uniforme et systématique.

Mesurer nos résultats stratégiques

Nous tenons compte de ce qui suit dans l'évaluation de nos résultats par rapport à notre résultat stratégique des **Services fiscaux :**	
Macro-indicateurs	Tendance dans les changements au revenu personnel déclaré à l'ARC comparativement aux changements au revenu personnel estimé par Statistique Canada
	Tendance dans les changements à la TPS/TVH nette perçue par rapport aux changements dans les ventes au détail et les dépenses personnelles
	Tendance dans les changements à l'impôt sur le revenu des sociétés déclaré à l'ARC comparativement aux changements dans les bénéfices des sociétés avant impôt estimés par Statistique Canada
	Tendance dans les changements au revenu net des entreprises non constituées en société déclaré à l'ARC comparativement aux changements au revenu net des entreprises non constituées en société selon les estimations des comptes nationaux de Statistique Canada
Mesures d'observation	
Observation en matière d'inscription	Proportion des entreprises canadiennes qui se sont inscrites conformément à la loi pour percevoir la TPS/TVH
Observation en matière de production de déclaration	Proportion de la population canadienne qui produit ses déclarations à temps
Observation en matière de déclaration	Degré selon lequel les contribuables déclarent des renseignements complets et exacts
Observation en matière de versement	Proportion des contribuables qui devaient de l'impôt et qui ont versé le montant complet à temps

Nous évaluons nos résultats par rapport à notre résultat stratégique des **Programmes de prestations** au moyen des indicateurs suivants :	
Détermination de l'admissibilité aux prestations	Pourcentage des bénéficiaires potentiellement admissibles qui reçoivent la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE) déclaré après chaque recensement
Paiements de prestations exacts	Pourcentage des bénéficiaires de la PFCE qui fournissent des renseignements complets et exacts et qui reçoivent les bons versements
	La dette de paiements en trop de la PFCE comme pourcentage des paiements émis
Paiements de prestations en temps opportun	Pourcentage des paiements reçus à temps par les bénéficiaires de prestations
L'ARC est le fournisseur de choix	Nombre de programmes de prestations et de services administrés

Notre environnement opérationnel

Notre processus annuel de planification stratégique harmonise nos initiatives stratégiques à nos priorités et aux risques posés par l'environnement opérationnel. Nous commençons ce processus avec un examen des facteurs environnementaux, y compris les risques d'entreprise et opérationnels, touchant l'ARC.

Environnement gouvernemental

Le rôle de l'ARC a été déterminant lors de la récente mise en œuvre du Plan d'action économique du gouvernement du Canada. De plus, tous les ordres de gouvernement se servent de plus en plus du régime fiscal pour atteindre des objectifs très précis en matière de politique sociale et économique. Les exemples abondent, tant au niveau fédéral que provincial et territorial, où la concurrence interprovinciale s'avère assez féroce sur le plan fiscal. La complexité accrue du régime fiscal présente un certain nombre de défis à la fois pour les contribuables et l'ARC.

Le renouvellement de la fonction publique demeure la principale priorité de gestion pour le greffier du Conseil privé, avec une réorientation visant à inclure tant les fonctionnaires expérimentés que les nouvelles recrues. Le greffier a aussi demandé aux administrateurs généraux de faire une plus large place à la technologie au travail et de permettre aux employés de prendre des risques de façon éclairée, grâce à des cadres efficaces de gestion du risque.

Économie

Le Canada s'est mieux tiré du ralentissement économique récent que d'autres pays industrialisés. Après une réduction de plus de 3 % du PIB réel entre le deuxième trimestre de 2008 et le troisième trimestre de 2009, il y a eu des signes de stabilisation dans la fragile économie canadienne. Les prévisions pour le rétablissement du PIB au Canada en 2010 varient; le Conference Board du Canada suggère une augmentation de moins de 1 %, tandis que le Groupe Financier Banque TD prévoit une augmentation de 2,7 %.

Dans l'ensemble, les recettes fiscales fédérales ont diminué de 13 % pendant les sept premiers mois de 2009-2010. Le ministre des Finances prévoit un déficit budgétaire de 55,9 milliards de dollars pour 2009-2010. Les déficits du budget fédéral sont prévus au moins jusqu'en 2014-2015.

Tendances démographiques

Les experts croient que même si la récession actuelle donnera lieu à un surplus de travailleurs à court terme, la reprise économique attendue au tournant de la nouvelle décennie évoquera de nouveau une crise liée à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. En effet, une chute de la grandeur de l'effectif canadien devrait s'amorcer dans les dix prochaines années.

Les néo-Canadiens représentent actuellement 70 % de la récente croissance de l'effectif; les taux de participation des Autochtones et des femmes ont aussi augmenté de façon constante, ajoutant à la diversité du marché du travail. Il est essentiel d'offrir aux nouveaux citoyens des services de renseignements qu'ils peuvent comprendre et utiliser, et qui contribuent à accroître la confiance envers l'ARC.

Comme la plupart des autres grandes organisations du secteur public et privé, l'ARC sera aux prises avec les défis continus dans notre capacité d'attirer, de perfectionner et de maintenir en poste les talents. Nous chercherons à remplacer les travailleurs à la retraite et ferons concurrence avec d'autres organisations pour les personnes qualifiées et éduquées dans un répertoire des effectifs rétréci. Ces défis deviendront plus prononcés comme nous progressons dans ce déplacement démographique dans les prochaines années.

Changement technologique

Soixante-et-un pour cent (61 %) des Canadiens ont déclaré être branchés sur Internet depuis cinq ans ou plus. Ce niveau d'utilisation combiné avec les technologies émergentes de réseautage social, mène à des attentes croissantes des clients pour des services électroniques rapides et sécurisés. Le prochain défi de l'ARC sera la technologie sans fil. En fait, le Internal Revenue Service a annoncé récemment qu'il offrira cette année une option de production des déclarations qui utilise la technologie sans fil, grâce à

la technologie des téléphones intelligents. Les Canadiens ne s'attendront pas à moins. Nous devrons nous assurer qu'ils peuvent y accéder en toute sécurité afin de protéger leurs renseignements fiscaux.

Au moment où le modèle de prestation de services de la TI commence à se déplacer avec l'émergence de l'informatique en nuage, nous devons déterminer une réponse appropriée. Bien qu'il y ait des avantages monétaires à l'environnement en nuage (puisque les clients ne possèdent pas l'infrastructure physique et paient seulement pour les ressources qu'ils utilisent), la vitesse et l'étendue de l'adoption de ce modèle seront tempérées par les considérations de sécurité et de vie privée.

Risques pour l'Agence

Notre Inventaire des risques d'entreprise (IRE) de 2009 relève 14 risques qui pourraient avoir des conséquences négatives sur notre capacité de répondre à nos objectifs opérationnels. L'IRE est le résultat du deuxième effort officiel de l'ARC pour comprendre et évaluer ses principaux risques organisationnels. Les risques d'entreprise et opérationnels déterminés dans l'IRE et décrits ci-dessous sont utilisés par la haute direction pour documenter notre processus de planification stratégique. Bon nombre de ces risques déterminés dans l'IRE sont mentionnés dans ce plan.

Risques organisationnels

Économie clandestine

La situation économique actuelle et la hausse du nombre de travailleurs indépendants peuvent contribuer à une croissance de l'économie clandestine en créant des encouragements pour les opérations au comptant aux dépens des opérations comptabilisées. Les attitudes sociétales à l'égard de l'économie clandestine ne sont pas statiques et pourraient contribuer à la gravité de ce risque en période de difficultés financières.

Planification fiscale abusive

Tous les contribuables ont un intérêt à réduire leur dette fiscale dans les limites de la loi au moyen des politiques de planification fiscale établies. Toutefois, nous devons être plus vigilants lorsque ces pratiques deviennent abusives et sont utilisées pour atteindre des résultats fiscaux au-delà de l'esprit ou de l'objet de la loi.

Inobservation volontaire

On craint que certains contribuables repoussent de plus en plus les limites et ne déclarent pas tout leur revenu ou inventent des dépenses, comme des déductions de bienfaisance, afin de délibérément sous-estimer leur dette fiscale.

Inobservation en matière de paiement

L'inobservation en matière de paiement représente le risque global que les contribuables soient incapables de payer leur impôt et de s'acquitter de leurs obligations ou le ne fassent pas. Les risques d'observation décrits ci-dessus (économie clandestine, planification fiscale abusive et inobservation volontaire) contribuent tous à ce risque, puisqu'ils peuvent, à la limite, avoir une incidence sur le paiement des impôts. Des facteurs comme le ralentissement économique actuel peuvent augmenter le risque d'inobservation en matière de paiement.

Risques opérationnels

Observation des lois, règlements et politiques

En plus des lois administrées par l'ARC, cette dernière est elle-même assujettie à une vaste gamme de lois, règlements et politiques, tels que ceux liés à la gestion financière, à la comptabilité ainsi qu'à l'établissement de rapports et à l'accès à l'information. La complexité et l'évolution constante des règles du gouvernement du Canada présentent des défis pour nous puisque des efforts doivent être faits pour voir à ce que l'organisation s'adapte rapidement.

Optimisation des ressources

Il existe un risque perpétuel que, à tout moment, la méthode que nous utilisons pour déployer nos ressources soit sous-optimale. Les changements interminables apportés à nos responsabilités et à notre environnement exigent que nous adaptions constamment la façon dont nos ressources sont utilisées et que nous équilibrions les exigences opérationnelles immédiates avec les besoins d'investissement à long terme.

Réceptivité et résilience organisationnelles

La cadence des modifications législatives, la taille et la complexité d'un bon nombre de projets majeurs (tels que l'harmonisation de la taxe de vente de l'Ontario et de la Colombie-Britannique avec la taxe fédérale sur les produits et services) et toutes les formes de désastres et d'interruptions des activités peuvent nuire à la capacité de l'ARC de réagir rapidement aux événements.

Attentes des clients, des intervenants, des contribuables et des bénéficiaires de prestations

L'"ARC fait face à des attentes élevées en matière de service qui, dans certains cas, augmentent ou changent. Toutefois, les ressources existantes ne peuvent répondre à toutes les attentes des contribuables et l'Agence doit demeurée attentive à ces attentes et adapter sa prestation de services en conséquence.

Capacités et compétences en matière de ressources humaines

L'effectif de l'ARC est l'un des effectifs les plus importants et les plus qualifiés du gouvernement fédéral. Le maintien de cet effectif comprend la gestion des risques associés à la capacité de recrutement et de maintien en poste des employés dans un environnement concurrentiel.

Gestion des connaissances

Étant donné que de plus en plus de nos tâches habituelles sont automatisées, notre effectif se compose de plus en plus de travailleurs du savoir. Un enjeu constant est la capacité de diffuser efficacement les connaissances dans l'ensemble de l'effectif. Il existe un risque selon lequel le défaut de surmonter cet enjeu nous empêchera d'atteindre une efficacité maximale.

Code de déontologie et de conduite des employés

Un comportement non éthique de la part d'un employé peut nuire à toute l'organisation. Nous imposons à nos employés les normes d'éthique les plus élevées avec un Code de déontologie et de conduite strict et des efforts continus visant à inculquer un engagement solide envers le Code dans l'ensemble de l'organisation.

Protection des renseignements

Les contribuables et les bénéficiaires de prestations nous confient de vastes quantités de renseignements confidentiels. La protection de ces renseignements a été et sera toujours notre plus grande priorité. Les menaces possibles à la sécurité des fonds de renseignements comprennent les intrusions involontaires ainsi que les tentatives délibérées d'obtenir l'accès. Les innovations technologiques, une hausse mondiale du nombre de vols d'identité et un besoin accru de rendre plus de renseignements accessibles mettent au défi notre capacité à assurer une protection efficace contre les divulgations ou les accès inappropriés à ces renseignements.

Souplesse de la technologie de l'information

Les nombreux programmes de l'ARC sont pris en charge par une technologie très complexe et les nouvelles applications sont de plus en plus perfectionnées. La complexité accrue de notre environnement législatif et opérationnel, combinée à une plus grande diversité et à des attentes croissantes de la part des intervenants externes, exerce des pressions constantes sur nos services de la TI pour qu'ils répondent rapidement aux demandes changeantes.

Durabilité de la technologie de l'information

L'ARC a un investissement important dans les biens de matériel et de logiciels de la TI. Un grand nombre des applications les plus importantes sont personnalisées. Le fait de s'assurer que ces biens demeurent à jour et en bon état après l'acquisition initiale demande un investissement très important de ressources ainsi que de bonnes stratégies pour le classement par ordre de priorité des projets d'entretien et de renouvellement. En outre, la cadence rapide et le volume des modifications législatives et opérationnelles nuisent aussi à l'état de ces biens. Un grand investissement continu de temps, d'efforts et de ressources est nécessaire pour veiller à ce que les biens de la TI deviennent et demeurent durables.

Profil des dépenses

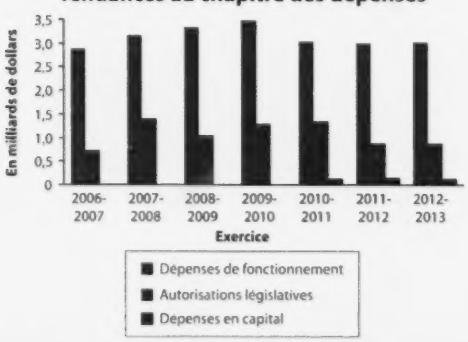
Pour la période 2006-2007 à 2009-2010, le montant total des dépenses comprend tous les crédits parlementaires et les sources de revenus : le budget principal des dépenses, les budgets supplémentaires, le financement associé à l'augmentation des coûts liés au personnel en raison des conventions collectives, les allocations de maternité et les indemnités de départ, ainsi que les fonds pour assurer la mise en œuvre rapide des initiatives du budget de 2009 et les reports de fonds inutilisés de l'année précédente de l'Agence. Sont inclus également la dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*, les versements d'allocations spéciales pour enfants, les paiements aux agences de recouvrement privées en vertu de l'article 17.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, ainsi que les paiements aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre*. Pour la période 2010-2011 à 2012-2013, les dépenses prévues excluent les rajustements de report qui ne sont définitivement connus que lorsque les comptes publics sont achevés et ne comprennent pas les montants pour les allocations de maternité et les indemnités de départ. Enfin, pour la période 2011-2012 à 2012-2013, les montants des dépenses prévues n'incluent pas encore une prévision pour les paiements aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre* (estimés à 479 millions de dollars en 2010-2011).

Depuis 2006-2007, l'augmentation du niveau de référence des Dépenses de fonctionnement de l'ARC est attribuable aux principaux facteurs suivants : les conventions collectives /attributions de contrats; les initiatives liées aux politiques et aux opérations découlant des budgets et des énoncés économiques fédéraux; le transfert provenant du ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour les services en matière d'installations et de biens immobiliers; et la prise en charge des responsabilités associées à l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario et à l'entente canado-américaine sur le bois d'oeuvre.

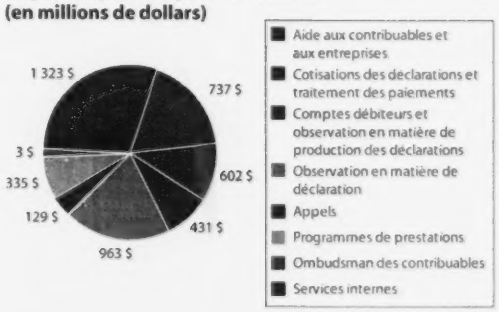
L'augmentation des Dépenses de fonctionnement est compensée par divers exercices de réduction budgétaire incluant: les économies découlant de l'examen stratégique du budget fédéral de 2008; la réforme du gouvernement en matière d'approvisionnement et les économies coût-efficacité réalisées au budget fédéral 2007 ainsi que l'introduction du vote pour les Dépenses en capital en 2010-2011.

Les autorisations législatives de l'Agence ont fluctué au cours de la période de 2006-2007 à 2012-2013 surtout en raison des rajustements aux versements d'allocations spéciales pour enfants admissibles à la charge des institutions spécialisées; des rajustements aux taux de contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés; des augmentations des recettes provenant de la poursuite des activités en vertu de l'article 60 de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*; de l'introduction de 2007-2008 à 2009-2010 des paiements aux agences de recouvrement privées en vertu de l'article 17.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*; et des paiements aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre*.

Tendances au chapitre des dépenses



Dépenses prévues pour 2010-2011 (en millions de dollars)



Postes votés et législatifs

Postes votés ou législatifs	Libellé du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2010-2011[1]	Budget principal des dépenses 2009-2010[1]
		(en milliers de dollars)	
1	Dépenses de programme, contributions et dépenses recouvrables au titre du Régime de pensions du Canada et de la *Loi sur l'assurance-emploi*	**2 992 673**	3 114 391
5	Dépenses en capital	**136 085**	
(S)	Ministre du Revenu national – Traitement et allocation pour automobile	**79**	78
(S)	Dépense des revenus résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de le *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*	**226 894**	204 803
(S)	Contribution aux régime d'avantages sociaux des employés (RASE)	**416 700**	413 423
(S)	Versements d'allocations spéciales pour enfants	**225 000**	221 000
(S)	Paiements aux agences de recouvrement privées en vertu de l'articles 17.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*	**0**	5 279
(S)	Paiements aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre*	**479 000**	429 000
	Total de l'Agence du revenu du Canada	**4 476 430**	4 387 974

[1] Les chiffres étant arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

Une hausse de 88,5 millions de dollars ou 2% des dépenses nettes de l'Agence du revenu du Canada est attribuable à un accroissement des coûts d'opération de 39,9 millions de dollars, une augmentation des contributions et autres paiements de transfert de 54 millions de dollars, compensée par un montant additionnel de 5,4 millions de dollars des recettes prévues en raison d'une augmentation des dépenses recouvrables au titre du Régime de pensions du Canada et de la *Loi sur l'assurance-emploi*. De plus, l'établissement d'un nouveau crédit pour dépenses en capital a eu comme conséquence le transfert de 136,1 millions de dollars des coûts opérationnels au nouveau crédit.

Les principales augmentations incluent:

- une somme de 50 millions de dollars relative aux paiements aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre*;
- une somme de 24,7 millions de dollars relative aux conventions collectives;
- une somme de 22,7 millions de dollars relative au transfert de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour les services de gestion des locaux;
- une somme de 22,1 millions de dollars relative aux initiatives administrées pour le compte de Service Canada et de la province d'Ontario sur une base de recouvrement des coûts;
- une somme de 9,6 millions de dollars découlant des mesures relatives au budget fédéral de 2009 telles que: le crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire, le crédit d'impôt pour l'achat d'une première habitation et les pénalités pour production tardive ou dans un format incorrect;
- une somme de 4 millions de dollars versée selon la *Loi sur les allocations spéciales pour enfants* pour des enfants admissibles à la charge d'institutions spécialisées.

Les principales réductions incluent:

- une somme de 12,7 millions de dollars relative à l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés de l'Ontario;
- une somme de 10,2 millions de dollars relative aux diverses mesures annoncées dans les budgets fédéraux de 2007 et 2008;
- une somme de 9,4 millions de dollars découlant de l'examen stratégique des dépenses du budget fédéral de 2008;
- une somme de 6,2 millions de dollars liée aux économies de coût-efficacité découlant de la réforme des approvisionnements du budget fédéral de 2007;
- une somme de 6 millions de dollars des programmes de publicité du gouvernement;
- une diminution de 0,1 million de dollars liée à d'autres rajustements techniques.

Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)

Résultat stratégique de l'Agence du revenu du Canada

Les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée

Résultat stratégique du gouvernement du Canada

Organisations fédérales qui appuient tous les ministères et organismes

Avantages pour les Canadiens

Notre but consiste à nous assurer que les contribuables, les entreprises et les inscrits obtiennent les outils, l'aide et les renseignements nécessaires pour observer volontairement leurs obligations fiscales. De plus, nous clarifions l'interprétation des lois fiscales en vue de protéger l'assiette fiscale du Canada.

Dépenses prévues par activité de programme

	Prévision des dépenses 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	710 545	**737 413**	254 724[1]	253 780[1]
Ressources humaines – Équivalents temps plein (ETP)	4 280	**4 178**	4 140	4 126

[1] Exclut les paiements prévus aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre* qui ne sont pas disponibles actuellement (429 millions de dollars en 2009-2010 et 479 millions de dollars en 2010-2011).

Activité de programme — Résultats escomptés et mesures

Résultat escompté	Indicateurs de rendement	Objectif actuel
Les contribuables, les entreprises et les inscrits ont accès à des produits et à des services d'information opportuns et exact en matière d'impôt	Pourcentage des 16 normes de service en vigueur pour l'aide aux contribuables et aux entreprises qui satisfont à la norme de rendement ciblée	100 %
	Pourcentage de matériel de référence interne mis à jour de façon exacte pour les agents des Services aux contribuables et des organismes de bienfaisance	100 %
Les cas d'inobservation des lois applicables chez les organisations et les entreprises qui administrent et/ou produisent des régimes enregistrés, les organismes de bienfaisance et les produits passibles du droit d'accise sont repérés et des mesures sont prises à leur égard	Pourcentage des vérifications à l'égard d'organismes de bienfaisance, de régimes enregistrés et de marchandises et d'activités par rapport à celles prévues	90 %

Nos priorités

Bâtir la confiance pour promouvoir l'observation

Par l'intermédiaire d'activités de sensibilisation, nous fournissons les renseignements et l'aide dont les contribuables ont besoin pour s'acquitter de leurs obligations et obtenir les prestations auxquelles ils pourraient avoir droit. Afin de nous assurer que nos activités de sensibilisation rejoignent le public le plus approprié, nous ciblons des groupes particuliers (p. ex. les aînés, les néo-Canadiens, les personnes handicapées, les petites entreprises, les nouvelles entreprises, les organismes de bienfaisance et les secteurs à risque élevé) et leur offrons des renseignements précis qui répondent à leurs besoins.

Nous déterminons des segments et sujets sur lesquels nous devons nous concentrer dans le cadre de nos activités de sensibilisation par divers moyens dont la recherche sur l'opinion publique, les analyses démographiques, les tendances du monde des affaires, les analyses de l'environnement et les analyses des risques liés à l'observation. Notre objectif est de nous assurer que nous nous adaptons, de manière efficace, aux tendances démographiques et économiques évolutives et que nous nous attaquons aux secteurs d'inobservation ou aux risques liés à l'observation.

Renforcer la sensibilisation

Nous renforcerons la sensibilisation en élaborant une stratégie de sensibilisation intégrée pour l'ARC, qui établira le cadre de toutes les activités de sensibilisation à l'ARC. Par l'intermédiaire de cette stratégie, nous assurerons une approche coordonnée à l'égard de la sensibilisation, au moyen de messages uniformes et personnalisés pour répondre aux besoins connus des contribuables. De plus, nous établirons également un partenariat avec d'autres organismes gouvernementaux, les provinces et les associations afin d'élargir la portée de nos activités en utilisant des technologies de pointe, telles que les webinaires, afin d'augmenter, au maximum, notre efficacité.

Les initiatives en question incluent l'élaboration d'un modèle de segmentation des contribuables visant à envoyer des messages distincts ciblant des groupes ciblés. Nous examinerons également des moyens pour améliorer l'observation volontaire par une meilleure compréhension du sens civique. Nous étudierons des modèles de prestation de services de rechange et maximiserons le recours aux partenaires appropriés.

Un facteur essentiel à tout régime fiscal basé sur l'autocotisation est l'accès en temps opportun à des renseignements sur les obligations et les droits. Les Canadiens utilisent divers modes de service (Internet, téléphone, en personne, par écrit) pour répondre à leurs besoins en matière d'information. Nous voulons encourager les contribuables à utiliser davantage les modes de libre-service qui sont plus abordables et fournissent l'aide d'un agent, au besoin.

Nous gérons la convergence des modes afin d'assurer l'uniformité des messages et de veiller à ce que les contribuables qui tentent d'utiliser le libre-service ont accès rapidement à un agent au moyen d'applications comme les liens intelligents.

Nos services téléphoniques sans frais offrent aux contribuables de l'aide et des renseignements au moyen de services automatisés ou assistés par un agent. Ces réseaux sont gérés en temps réel afin d'équilibrer le volume des appels à l'échelle nationale et d'optimiser l'accessibilité. Les appelants qui se servent du service automatisé peuvent obtenir des renseignements généraux 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Le site Web de l'ARC est mis à jour continuellement pour fournir des renseignements pertinents. Les caractéristiques et le contenu sont adaptés en fonction des résultats des essais de convivialité pour veiller à ce que les besoins des contribuables soient respectés.

Au cours de la période de planification, nous élargirons nos activités de recherche et d'analyse afin de mieux comprendre les besoins et les attentes des contribuables en matière de renseignements. De plus, nous étudierons les pratiques exemplaires et les nouvelles technologies dans le domaine des services visant les contribuables. Cela permettra d'améliorer la conception et le développement de nos produits et

services. Ces efforts seront également appuyés par un système de contrôle amélioré de la qualité.

Nous élaborerons de la formation et des outils supplémentaires destinés aux agents afin d'améliorer l'efficacité

Nos services de demandes de renseignements et d'information continueront d'élaborer une formation et des aide-mémoire à l'intention des agents afin de les aider à réagir de façon plus efficace à la complexité croissante des demandes de renseignements. Notre élaboration de produits de formation multimédias et les nouvelles applications qui relient les bureaux des agents aux documents de référence appropriés réduiront le temps nécessaire pour faire une recherche sur certains sujets. Il leur permettra aussi de répondre aux demandes de renseignements des contribuables de manière plus efficace et efficiente dans un environnement où la législation change sans cesse.

Le mode de communication par téléphone continue d'être la méthode la plus utilisée par les contribuables pour communiquer avec nous. Nous atteindrons nos objectifs de rendement accrus liés à l'accessibilité des appels, ainsi que nos normes de service liées à la rapidité d'exécution. De plus, les données recueillies dans le cadre du programme d'assurance de la qualité serviront à soutenir et à renforcer la qualité et l'exactitude de nos réponses aux demandes de renseignements. Elles permettront aussi de déterminer les besoins des agents en matière de formation, les tendances en matière de procédures et d'exactitude, ainsi que les écarts liés aux produits et services.

Le tableau suivant présente nos initiatives de programme pour la période de planification.

Initiatives prioritaires

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
• Renforcer les activités de sensibilisation	• Élaboration d'une stratégie de sensibilisation de l'ARC	• 2010-2011
	• Élaboration de plans de sensibilisation horizontaux intégrés	• 2010-2011
	• Élaboration et mise en œuvre de messages sur le sens civique	• 2010-2013
	• Élaboration d'un modèle de segmentation des contribuables	• 2010-2013
• Optimiser les modes de prestation de services	• Communiquer aux contribuables les renseignements nécessaires pour qu'ils puissent se conformer au régime de la TVH en Ontario et en Colombie-Britannique	• 2010-2011
	• Analyse de la demande, de l'utilisation et de l'intégration des modes	• 2010-2013
	• Ciblage des segments de la population des contribuables au moyen d'une navigation Web, d'une architecture et d'une gestion du contenu améliorées	• 2010-2013
	• Amélioration et élargissement des outils d'édition et de planification ainsi que des processus opérationnels	• 2010-2013
	• Améliorer le programme d'assurance de la qualité, la formation des agents et les outils pour les agents	• 2010-2013

Nos priorités

Améliorer le service pour rendre l'observation plus facile

Pour renforcer le programme des organismes de bienfaisance, nous veillerons à ce que les organismes de bienfaisance enregistrés et les demandeurs d'enregistrement aient accès à des processus de haute qualité en matière de demande d'enregistrement ou de renseignements. Nous mettrons en oeuvre de nouvelles normes de service, donnant ainsi suite aux recommandations de l'Initiative des organismes de bienfaisance de petite taille et ruraux, et utiliserons des options de service électroniques comme les webémissions et les webinaires.

Nous améliorerons le programme des décisions aux fins du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi (RPC/AE) grâce à des innovations en matière de gestion et de technologie ainsi que l'établissement de partenariats.

Un nombre croissant de demandes de décisions du RPC/AE provenant de l'Agence sont converties en format électronique. Cela est rendu possible grâce au Système de distribution et d'allocation des renvois (SDAR), une solution élaborée localement qui permet d'envoyer les demandes de décisions par voie électronique et de les distribuer à l'échelle nationale. Le SDAR modernise le programme en fournissant au personnel régional des Décisions et aux programmes concernés une méthode plus efficace et plus sûre de référer et d'envoyer les demandes de décisions dans les régions et d'en assurer le suivi. La Division des décisions du RPC/AE continuera à élaborer et à améliorer les politiques, les procédures et les programmes de sensibilisation afin de s'assurer que le personnel des régions dispose des outils nécessaires pour mieux servir les Canadiens et pour atteindre les objectifs du programme.

Nous mettrons en œuvre une approche fondée sur les risques à l'égard des régimes enregistrés afin de simplifier le processus d'enregistrement, et nous accroîtrons l'étendue de la vérification au moyen de vérifications aléatoires et ciblées. De plus, nous mettrons à niveau notre ligne de demandes de renseignements sans frais pour les régimes enregistrés, publierons plus d'information dans notre site Web et améliorerons nos activités de sensibilisation et notre offre de services électroniques.

Nous travaillerons dans le but d'améliorer notre rendement dans l'émission des décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu dans un délai moyen de 60 jours.

> Nous élargirons notre collaboration avec les gouvernement provinciaux et territoriaux

Pour améliorer l'environnement réglementaire général, nous avons aussi l'intention d'élargir notre collaboration avec les gouvernements provinciaux et territoriaux. Nous concentrerons nos efforts sur l'évitement fiscal interprovincial afin de prendre des mesures à l'égard des techniques utilisées par des sociétés dans le but de transférer le revenu entre les provinces et les territoires.

Rendre l'inobservation plus difficile

Nous traitons les défis de l'inobservation en continuant d'améliorer l'efficacité de nos programmes d'accise. C'est pourquoi, en collaboration avec d'autres organisations du gouvernement fédéral, nous maintiendrons et accroîtrons l'observation des lois sur le tabac du Canada et appuierons nos partenaires alors qu'ils traitent du problème du tabac de contrebande.

Au cours de la période de planification, nous maintiendrons nos efforts pour mettre en œuvre un régime d'estampillage du tabac renforcé. À cet effet, nous continuerons de consulter l'industrie du tabac (fabricants et importateurs), les gouvernements provinciaux et territoriaux et d'autres ministères et organismes fédéraux. Nous travaillerons de près avec les représentants de Finances Canada afin de mettre au point les modifications législatives requises pour le nouveau régime, y compris la rédaction de modifications réglementaires et de lignes directrices. Si ces étapes se déroulent conformément à nos attentes, l'ARC établira et mettra en œuvre le nouveau régime d'estampillage du tabac et s'assurera, dans des délais raisonnables, que l'ensemble des produits du

tabac fabriqués et importés au Canada portent le nouveau timbre. Nous encouragerons aussi les provinces et les territoires à adopter le nouveau régime d'estampillage.

Les organismes de bienfaisance enregistrés au Canada sont exonérés d'impôt et peuvent délivrer des reçus de dons de bienfaisance aux donateurs. Pour conserver ces privilèges, les organismes de bienfaisance enregistrés doivent satisfaire à une exigence annuelle de contingent des versements, produire une déclaration de renseignements des organismes de bienfaisance et des états financiers et exploiter l'organisme selon les paramètres établis dans la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Notre programme des organismes de bienfaisance se concentrera principalement sur la protection du secteur de la bienfaisance et sur les mesures requises à l'égard des cas d'inobservation en temps opportun.

Nous mettions aussi en application la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)*, qui appuie le programme de sécurité national du Canada ainsi que ses obligations internationales dans la lutte contre le terrorisme.

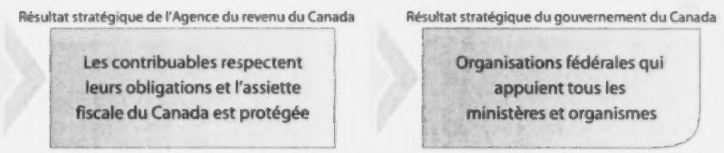
Nous apporterons des améliorations au programme de compte d'épargne libre d'impôt (CELI) en élaborant des méthodes d'évaluation du risque nouvelles et sophistiquées pour repérer les dossiers à risque élevé. De plus, nous mettrons en place un programme de vérification pour repérer les stratagèmes à l'aide des CELI. Nous améliorerons également les renseignements sur les CELI accessibles sur notre site Web et les activités de visibilité pour nos clients.

Le tableau suivant présente nos initiatives du programme pour la période de planification.

Initiatives prioritaires

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
• Renforcer le programme des organismes de bienfaisance	• Mise en œuvre d'une norme de service pour répondre aux demandes d'enregistrement	• 2010-2011
	• Mise en œuvre du reste des recommandations de l'Initiative des organismes de bienfaisance de petite taille et ruraux	• 2010-2011
	• Création d'un certain nombre de webémissions, de webinaires et de bulletins d'information	• 2010-2011
	• Élaboration d'un sondage sur la satisfaction des clients	• 2010-2011
	• Élaboration et mise en œuvre d'une norme de service pour les demandes de renseignements par écrit	• 2011-2012
• Mettre en œuvre un régime d'estampillage du tabac amélioré	• Développer des propositions de modifications réglementaires et des lignes directrices sur le régime d'estampillage	• 2010-2011
	• Établissement des sites d'acquisition des timbres	• 2010-2011
	• Mise en œuvre du nouveau régime d'estampillage concernant les droits d'accise si approuvé par le Parlement	• 2010-2011
	• Élaboration d'une stratégie de communication qui comprend des activités de sensibilisation	• 2010-2011
	• Extension éventuelle du programme d'estampillage aux provinces	• En cours
• Accroître la détection et le découragement de l'inobservation dans notre programme des organismes de bienfaisance	• Repérage de tous les organismes de bienfaisance connus qui participent à des arrangements d'abris fiscaux et vérification à leur égard	• 2010-2011
	• Poursuite du projet pilote sur la délivrance de faux reçus	• 2010-2011
	• Repérage de tous les organismes de bienfaisance que l'on soupçonne de délivrer de faux reçus et vérification à leur égard	• 2010-2011
	• Diffusion de communiqués de presse liés aux cas les plus flagrants de stratagèmes d'inobservation graves	• 2010-2011
	• Orientation de la sensibilisation et de l'éducation sur les enjeux liés aux stratagèmes d'inobservation graves	• 2010-2011
	• Mise en œuvre d'un ensemble d'outils visant à exécuter le mandat de l'ARC en vertu de la *Loi sur l'enregistrement des organismes de bienfaisance (renseignements de sécurité)*	• 2010-2011
• Poursuivre la mise en œuvre d'une approche fondée sur les risques à l'égard des régimes enregistrés	• Simplification du processus d'enregistrement au moyen d'une approche fondée sur les risques	• En cours
	• Accroissement des activités de sensibilisation et amélioration des renseignements aux clients dans le secteur des régimes de revenu différé	• En cours
	• Élaboration et mise en œuvre d'une série de systèmes visant à améliorer l'exactitude des données, afin de permettre le suivi et la surveillance des charges de travail et de faciliter les rapports statistiques	• En cours
• Améliorer le programme des comptes d'épargne libre d'impôt	• Améliorer les méthodes d'évaluation du risque en vue de la détection de dossiers à risque élevé	• 2010-2011
	• Élaborer un programme de vérification du CELI	• En cours
	• Améliorer les activités de visibilité et les renseignements aux clients	• En cours

Cotisations des déclarations et traitement des paiements (AP2)



Avantages pour les Canadiens

Notre but consiste à émettre des cotisations efficientes et exactes pour les déclarations des particuliers, des entreprises et des fiducies, ainsi que pour les déclarations de renseignements, et à traiter les paiements en temps opportun, favorisant ainsi l'observation volontaire et contribuant à la protection de l'assiette fiscale du Canada.

Dépenses prévues par activité de programme

	Prévision des dépenses 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	645 619	**601 629**	590 345	590 041
Ressources humaines – Équivalents temps plein (ETP)	6 597	**6 527**	6 471	6 474

Activité de programme — Résultats escomptés et mesures

Résultat escompté	Indicateurs de rendement	Objectif actuel
Les particuliers, les entreprises et les inscrits reçoivent des avis de cotisation exacts et à temps et le traitement des paiements d'impôt est effectué de façon précise et en temps opportun, alors que les examens ciblés repèrent et résolvent les cas d'inobservation des particuliers à l'égard des lois fiscales applicables.	Pourcentage des huit normes de service de traitement (impôt sur le revenu des particuliers, impôt sur le revenu des sociétés, déclarations de la TPS/TVH, accise et autres prélèvements) en vigueur pour les Services de cotisation et de prestations qui satisfont ou dépassent la norme de rendement ciblée	100 %
	Pourcentage de déclarations T1 et des redressements ayant fait l'objet d'une cotisation exacte	déclarations – 98 % redressements – 96 %
	Pourcentage des fonds de paiements non électroniques déposés dans un délai de 24 heures suivant la réception	96 %

Nos priorités

Améliorer le service pour rendre l'observation plus facile

Nous continuerons de promouvoir des modes accessibles et intégrés, tout en encourageant et en habilitant un plus grand nombre de particuliers et d'entreprises à traiter leurs affaires fiscales par voie électronique. Nous avons déjà fait des investissements importants dans des mises à niveau afin de nous assurer que nos systèmes sont à la fine pointe de la technologie, et nous affecterons des ressources supplémentaires afin d'appuyer la modernisation des systèmes de base qui restent. Nous améliorerons nos services électroniques et renforcerons notre voie de communication protégée en ligne.

Nous améliorerons nos services électroniques pour les rendre plus conviviaux

Nous apporterons des changements à Mon dossier, ce qui permettra de rendre le service plus convivial pour un plus grand nombre de Canadiens et jettera les bases pour l'adapter à une croissance future. Mon dossier d'entreprise continuera d'être amélioré en consultations avec les utilisateurs et d'autres intervenants externes.

Nous ajouterons des renseignements sur les CELI sur les avis de cotisation

L'initiative des comptes d'épargne libre d'impôt (CELI) a débuté en 2009, permettant aux Canadiens d'économiser dans des moyens de placement admissibles et de voir leurs économies augmenter libres d'impôt. En 2010, nous indiquerons le maximum admissible au titre du CELI sur l'avis de cotisation pour chaque particulier admissible qui produit une déclaration de revenus. Nous améliorerons également Mon dossier de façon à permettre aux Canadiens de voir les renseignements sur le CELI en ligne.

Nous optimiserons l'efficience du programme et la cotisation exacte de l'impôt en améliorant et en intégrant les systèmes de données communes, et en éliminant des obstacles particuliers et des exclusions pour la production électronique.

Nous augmenterons nos systèmes de traitement, saisirons des déclarations et des feuillets de renseignements qui n'étaient pas auparavant appuyés, accepterons un nombre supérieur de feuillets de renseignements par voie électronique et fournirons la validation immédiate des données soumises. Cela nous permettra d'améliorer les services aux contribuables, de faciliter l'observation et de réduire la nécessité de communication après déclaration concernant les feuillets de renseignements.

Nous travaillons avec les intervenants pour accroître l'utilisation des services électroniques et l'utilisation du numéro d'entreprise comme identificateur commun pour les entreprises et tous les ordres de gouvernement. La mise en oeuvre, en 2009, des déclarations de revenus des sociétés harmonisées pour l'Ontario offrira d'énormes avantages aux entreprises, et favorisera davantage la participation à la transmission de déclaration par voie électronique.

Rendre l'inobservation plus difficile

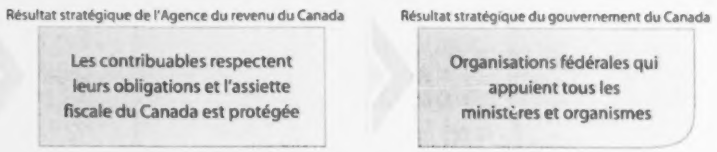
Nous allons accroître notre capacité à traiter l'inobservation en continuant à améliorer nos programmes d'examen postcotisation. Pour ce faire, nous utiliserons efficacement les renseignements de tiers et peaufinerons nos capacités en matière d'évaluation des risques. Nous mettrons l'accent sur les écarts, la correction des erreurs et la validation des déductions, et nous aiderons les particuliers et les entreprises à observer les lois dans les secteurs où de nouvelles lois sont en vigueur. Nous mettrons en œuvre toutes les modifications législatives fédérales, provinciales et territoriales nécessaires, donnant ainsi suite aux programmes des gouvernements en matière d'impôt et faisant la promotion d'une exécution efficace.

Le tableau suivant présente nos initiatives de programme pour la période de planification.

Initiatives prioritaires

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
• Améliorer nos services électroniques	• Mise en oeuvre d'un calculateur d'acomptes provisionnels dans Mon dossier d'entreprise	• 2010-2011
	• Amélioration de Paiements électroniques	• 2010-2012
	• Intégration de services pour les déclarants de la déclaration annuelle de renseignements du compte d'épargne libre d'impôt dans Mon dossier d'entreprise	• 2010-2013
	• Amélioration de notre voie de communication protégée en ligne	• 2010-2013
	• Amélioration des services Mon dossier, Mon dossier d'entreprise, Paiements électroniques, ainsi qu'Accès rapide	• En cours
	• Augmentation des options pour la production électronique des déclarations et des remboursements de TPS/TVH	• En cours
• Promouvoir la participation à la production et aux paiements électroniques	• Instauration du Transfert de fichiers par Internet pour la TPS/TVH (TFIT) pour les déclarations de la TPS/TVH et élimination des exclusions qui limitent la capacité de produire les déclarations des entreprises par voie électronique	• 2010-2011
	• Conversion du numéro d'identification du déclarant (NID) au numéro d'entreprise (NE) pour les déclarations de renseignements	• 2010-2011
	• Promotion et amélioration des paiements électroniques	• 2010-2012
	• Communication des nouvelles exigences obligatoires en matière de production par Internet	• En cours
• Gérer les partenariats de façon efficace	• Apporter les changements aux systèmes de l'ARC nécessaires à l'application de la TVH en Ontario et en Colombie-Britannique.	• 2010-2011
	• Renforcement des mesures visant à assurer l'exactitude des données d'identification des entreprises	• 2010-2013
	• Augmentation de l'utilisation du numéro d'entreprise comme identificateur commun	• En cours
• Optimiser l'efficience des programmes et l'exactitude des cotisations d'impôt dû	• Renforcement de la capacité des systèmes pour la production et la détection d'erreurs	• 2010-2013
	• Renforcement du cadre de mesure du rendement T2 actuel afin de traiter les processus de production et de cotisation de l'ARC liés à l'impôt sur le revenu des sociétés ontariennes	• 2010-2013
	• Amélioration de l'exactitude des déclarations des entreprises par l'intermédiaire d'initiatives sur la qualité et l'observation	• 2010-2013
• Améliorer notre capacité à repérer les cas d'inobservation et à prendre des mesures à leur égard	• Évaluer le présent cadre de risque d'observation / stratégies afin d'améliorer et d'optimiser le processus de sélection de dossier	• 2010-2011
	• Optimiser les capacités d'évaluation des risques de nos programmes en matière d'observation et les possibilités d'améliorer l'éducation des contribuables	• 2010-2013
	• Renforcement de nos partenariats avec les provinces et les territoires afin d'élaborer de nouveaux processus d'examen de l'observation	• 2010-2013

Comptes débiteurs et observation en matière de production des déclarations (AP3)



Avantage aux Canadiens

Notre but consiste à promouvoir et à assurer l'observation des lois fiscales du Canada en matière de production, de retenues à la source, d'enregistrement, de versements et de dettes fiscales, y compris les montants perçus ou retenus en fiducie pour le compte du gouvernement du Canada ainsi que pour les provinces, les territoires et certains gouvernements des Premières nations.

Dépenses prévues par activité de programme

	Prévision des dépenses 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	453 110	**430 854**	429 202	427 014
Ressources humaines – Équivalents temps plein (ETP)	7 231	**7 259**	7 328	7 345

Activité de programme — Résultats escomptés et mesures

Résultat escompté	Indicateurs de rendement	Objectif actuel
Les particuliers, les employeurs et les inscrits qui ne se conforment pas aux exigences de production, d'inscription et de versements en vertu des lois fiscales applicables sont repérés et des mesures sont prises à leur égard afin de protéger l'assiette fiscale du Canada	Le pourcentage du total des déclarations / des versements repérés et des mesures prises à leur égard grâce à l'intervention de l'ARC, et leur impact fiscale relié et mesuré contre les prévision budgétaire	95 %
	Ratio entre le montant total des comptes débiteurs d'impôt réglés aux Bureaux des services fiscaux au cours de l'exercice et la valeur en dollars des nouveaux comptes débiteurs (arrivage) reçus aux Bureaux des services fiscaux pendant l'exercice	90 %

Nos priorités

Rendre l'inobservation plus difficile

La majorité des Canadiens respectent les lois fiscales et leurs obligations. Toutefois, nous continuons d'observer une croissance de la dette fiscale en conséquence des contribuables et des entreprises qui omettent de s'acquitter de leurs obligations fiscales. Dans cette optique, nous continuons d'améliorer nos stratégies visant à régler la dette, tout en élaborant des stratégies pour prévenir tout arriéré éventuel.

Dans le passé, notre objectif principal consistait à gérer le niveau de la dette fiscale. Comme c'est le cas d'autres administrations fiscales autour du monde, la hausse des inventaires de dettes est une réalité dans notre environnement opérationnel et est influencée par plusieurs variables qui échappent à notre contrôle, dont les conditions économiques et la croissance du nombre de faillites stratégiques. Pour cette raison, nous avons adopté une approche plus stratégique pour améliorer notre gestion de l'inobservation en matière de paiement. Nous nous attendons à ce qu'un plus grand nombre de contribuables paient leur impôt quand il le faut, ce qui contribuera à la protection de l'assiette fiscale du Canada.

Nos stratégies de gestion du portefeuille des comptes clients seront axées sur deux buts distincts – voir à ce

que la créance soit payée au moment de la cotisation et gérer efficacement les créances dès qu'elles surviennent. Nos principales activités correspondront à chacun des buts de sorte que nous puissions atteindre chacun de ces buts de façon proactive. Nous veillerons aussi à ce que des partenariats horizontaux efficaces soient établis à l'échelle de l'Agence pour régler les problèmes comme les créances découlant des activités d'observation de l'Agence.

Nous élaborerons notre plan d'action pour l'inobservation en matière de paiement et procéderons à sa mise en œuvre

Au cours de la période de planification, en réponse au risque cerné dans l'Inventaire des risques organisationnels de l'ARC, nous élaborerons notre plan d'action pour l'inobservation en matière de paiement et procéderons à sa mise en œuvre. Le plan est axé sur les possibilités d'éviter les créances et d'aider les contribuables de façon proactive à s'acquitter de leurs obligations en temps voulu.

Bien que des progrès importants aient été réalisés en vue d'améliorer nos capacités de recouvrement et d'exécution, d'autres travaux sont nécessaires. Toutefois, aux fins de l'initiative d'inobservation en matière de paiement, nous portons notre attention sur les premières du continuum des recouvrements afin d'avoir une incidence positive sur nos comptes débiteurs. Par conséquent, nos buts comprendront de chercher des possibilités de décourager l'inobservation en matière de paiement en évitant les créances et aidant les contribuables de façon proactive à s'acquitter de leurs obligations en temps voulu et d'une manière équitable. Les efforts déployés en vue d'atteindre certains de ces buts présenteront aussi des avantages importants dans d'autres secteurs du continuum des recouvrements.

Un autre activité importante que nous entreprendrons pour adresser notre charge de travail non face-à-face sera la mise en œuvre de notre projet national d'attribution de la charge de travail. Cela nous permettra de gérer l'inventaire de façon efficace et d'établir l'ordre de priorité de manière à optimiser les ressources de gestion des créances et à maximiser les recouvrements des dettes fiscales.

Nous continuerons également d'élaborer des stratégies axées sur des segments précis de l'inventaire actuel. Par exemple, une étude axée sur les industries a révélé des secteurs qui posent un plus grand risque, et nous sommes maintenant en train d'élaborer un plan de recouvrement axé sur les industries. En outre, nous procéderons à la mise en œuvre de la Phase II de notre stratégie d'insolvabilité afin de repérer les faillites stratégiques à risque élevé et de contribuer à l'élimination des créances irrécouvrables dès que possible.

L'ARC est aussi un fournisseur de services de recouvrement de comptes débiteurs en souffrance pour d'autres ministères. Par exemple, l'ARC recouvre les paiements en trop d'assurance-emploi et les prêts d'études canadiens en souffrance au nom de Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Nous gérerons d'autres dettes publiques de façon efficace, en remplissant les engagements pris envers les clients et en étant réceptifs aux exigences de programme nouvelles et actuelles.

Nous améliorerons le repérage des activités d'inobservation pour les employeurs et les inscrits aux fins de la TPS/TVH

Nous améliorerons le repérage de l'inobservation en matière de versement, de production et de retenue pour les employeurs et les inscrits aux fins de la TPS/TVH. L'ARC continuera aussi à établir des partenariats avec les intervenants en vue de réduire le fardeau de retenue, de versement et de production pour les petites entreprises.

La création et la mise en œuvre de l'Inventaire national d'observation pour les comptes de fiducie permettra une résolution plus efficiente et efficace de l'inobservation des employeurs. Cette stratégie éliminera aussi les limites géographiques restrictives.

Notre façon de mesurer notre succès repose sur le Cadre de gestion du rendement. Nous améliorerons ce cadre en vue de mieux représenter le travail que nous effectuons, et la mesure de nos résultats en ce qui concerne la détermination et le traitement de l'inobservation des exigences en matière de production, d'inscription, de versement et de déclaration.

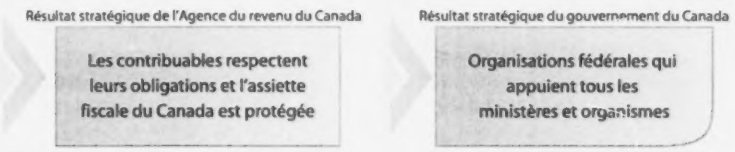
L'ARC a aussi élaboré des stratégies qui mettent l'accent sur l'amélioration de l'inobservation dans les secteurs des déclarations et des inscriptions de la TPS/TVH, et des déclarations de revenus des particuliers et des entreprises. Nous utiliserons des nouvelles techniques d'évaluation du risque et d'exploration des données afin d'améliorer la détection de l'inobservation en matière de production et d'inscription. Notre accent sur l'entretien et l'amélioration des projets d'identification des non-déclarants et des non-inscrits de l'économie clandestine aidera à lutter contre l'économie clandestine en ciblant les industries à plus grand risque.

Le tableau suivant présente nos initiatives de programme pour la période de planification.

Initiatives prioritaires

Priorités	Réalisations attendues	Dates
• Améliorer les stratégies visant de gestion de l'inobservation en matière de paiements	• Mise en œuvre de la phase II de la stratégie d'insolvabilité	• 2010-2011
	• Améliorer la convivialité du calculateur en direct de retenues sur la paie	• 2010-2011
	• Gérer efficacement les recouvrements des créances pour le compte d'autres ministères	• 2010-2012
	• Renforcement des partenariats afin de gérer les nouvelles créances découlant des activités d'observation en matière de déclaration de l'Agence	• 2010-2012
	• Mise en œuvre du plan d'action pour l'inobservation en matière de paiement pour limiter des arriérés éventuels	• 2010-2012
	• Mettre en œuvre un projet national d'attribution de la charge de travail	• 2010-2012
	• Élaborer d'autres stratégies axées sur des segments précis de l'inventaire actuel	• 2010-2012
	• Mettre en œuvre une évaluation des risques et concevoir des stratégies pour mieux gérer les créances nouvelles et actuelles	• 2010-2013
	• Mettre en œuvre une méthodologie pour mesurer le degré d'inobservation chez les débiteurs fiscaux et les non-déclarants identifiés afin d'établir une base de référence	• 2011-2012
• Mise en œuvre de la réforme de l'administration de la taxe de vente provinciale	• Réorienter les activités d'observation de l'ARC afin d'aborder les plus grands risques possibles associés à la taxe de vente harmonisée	• En cours
• Procéder à une évaluation améliorée des risques pour repérer l'inobservation chez les employeurs et les inscrits à la TPS/TVH	• Développer un cadre de travail en matière d'observation fondé sur les risques pour les sociétés de prestation de services personnels	• 2010-2011
	• Mettre au point de nouveaux modèles d'évaluation des risques à partir de la recherche, de l'analyse et des techniques d'exploration des données	• 2010-2013
• Repérer les cas d'inobservation en matière de déclaration de façon plus efficace	• Révision du Cadre de gestion du rendement afin de mieux tenir compte de nos efforts dans le repérage des cas d'inobservation et des mesures prises à leur égard	• 2011-2012
• Maintenir et améliorer les projets de repérage de l'économie clandestine par les non-déclarants/non-inscrits	• Mettre davantage l'accent sur les projets de repérage de l'économie clandestine	• 2010-2011

Observation en matière de déclaration (AP4)



Avantages pour les Canadiens

Notre but consiste à protéger l'assiette fiscale du Canada en menant diverses activités d'examen, de vérification et d'exécution, ainsi que par l'éducation. Nos activités porteront principalement sur l'exactitude et l'intégralité dont les contribuables font preuve dans la détermination de leur obligation fiscale.

Dépenses prévues par activité de programme

	Prévisions des dépenses 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	975 990	**963 013**	954 861	951 551
Ressources humaines – Équivalents temps plein (ETP)	10 583	**10 449**	10 415	10 385

Activité de programme — Résultats escomptés et mesures

Résultat escompté	Indicateurs de rendement
L'inobservation par les particuliers, les entreprises et les déclarants des exigences de déclaration des mesures législatives est repérée et traitée afin de protéger l'assiette fiscale du Canada	Pourcentage des principales charges de travail liées à l'observation en matière de déclaration achevées par rapport à celles prévues
	Pourcentage d'activités ayant fait l'objet d'une évaluation des risques qui permettent de repérer les cas d'inobservation dans les directions du secteur international et des grandes entreprises, de petites et moyennes entreprises et de l'exécution et des divulgations

Nos priorités

Bâtir la confiance pour promouvoir l'observation

Nous utiliserons les communications comme outil d'observation pour informer les contribuables au sujet des risques associés à l'inobservation ainsi que des résultats des mesures d'observation entreprises par l'ARC. Une telle communication permet d'accroître la confiance du public en démontrant que l'ARC protège activement l'assiette fiscale du Canada.

Les intermédiaires fiscaux font partie intégrante du régime fiscal du Canada. La majorité d'entre eux jouent un rôle utile dans l'explication des lois fiscales complexes à leurs clients en les aidant à planifier leurs affaires fiscales d'une manière qui permet de réduire légitimement l'impôt à payer tout en tirant parti des programmes d'encouragements sociaux et économiques offerts par le régime fiscal. L'ARC sait que certains intermédiaires encouragent l'inobservation. Dans de tels cas, l'ARC tiendra compte de ces affaires rapidement et efficacement.

Nous améliorerons l'administration du Programme des divulgations volontaires en mettant à jour nos politiques et nos procédures, améliorant la formation et la surveillance afin de rendre l'administration du programme plus uniforme dans tout le pays.

Améliorer le service pour rendre l'observation plus facile

Nous renforcerons l'administration du Programme de la recherche scientifique et du développement

expérimental afin d'en faciliter l'accès, améliorerons son uniformité et sa prévisibilité, et augmenterons la qualité du processus de demandes.

Rendre l'inobservation plus difficile

Nous travaillons en vue de prendre des mesures à l'égard des secteurs à risque élevé, comme la planification fiscale abusive, l'économie clandestine et la TPS/TVH. Nous renforçons nos activités de profilage, y compris l'élaboration de profils des risques pour des segments spécifiques de contribuables. Nous prenons également des mesures visant à traiter d'autres questions liées à l'observation, comme les préoccupations des provinces et des territoires relativement à l'évitement fiscal interprovincial et les attributions de revenus provinciaux et territoriaux.

Nous renforcerons nos activités de profilage du risque, la recherche en matière d'observation et l'évaluation des risques en les reliant aux priorités de l'Agence en matière d'observation

Nous renforcerons nos activités de profilage du risque en élargissant l'utilisation des renseignements obtenus aux échelons local, régional, national et international. Nous renforcerons encore davantage la recherche en matière d'observation et l'évaluation des risques en reliant notre programme de recherche aux priorités de l'Agence en matière d'observation, ce qui nous permettra de rassembler des renseignements et de déterminer le risque à l'appui de la planification opérationnelle, de l'attribution des ressources et de l'élaboration de programmes.

La Restructuration des systèmes d'observation (RSO) est une importante initiative de transformation conçue pour accroître notre capacité à gérer les programmes d'observation de façon plus efficace. La RSO fournit une solution opérationnelle moderne qui améliora notre capacité à cibler l'inobservation et à sélectionner les dossiers appropriés aux fins de vérification en améliorant notre évaluation des risques, la sélection de la charge de travail et les outils et processus de vérification.

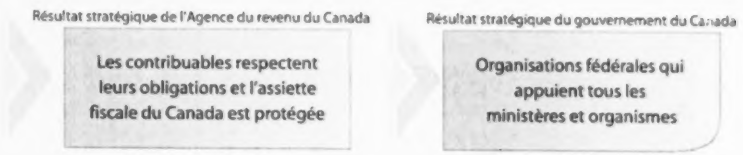
Le tableau suivant présente nos initiatives pour la période de planification.

Initiatives prioritaires

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
• Utiliser les communications comme outil d'observation	• Mise en œuvre du plan d'action stratégique sur les communications en matière d'observation	• 2010-2013
	• Élaboration d'un cadre de mesure du rendement afin d'évaluer les résultats de la Stratégie sur les communications en matière d'observation	• 2011-2012
• Engager les intermédiaires fiscaux	• Des plans d'action seront élaborés et mis en oeuvre pour plusieurs segments d'intermédiaires fiscaux, y compris les intermédiaires qui traitent avec les grandes entreprises, le Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE), les petites et moyennes entreprises et les particuliers	• 2010-2011
• Améliorer l'administration du Programme des divulgations volontaires (PDV)	• Améliorer la gestion des risques liés aux divulgations reçues	• 2010-2011
	• Clarifier les politiques et procédures du PDV pour améliorer l'administration et déterminer l'efficacité du traitement des dossiers tout en maintenant l'intégrité du PDV	• 2010-2012
	• Communiquer les renseignements avec les autres secteurs de programme en fonction des critères établis d'après les divulgations traitées en vue d'améliorer la gestion du risque à l'Agence	• 2010-2013
	• Promouvoir le PDV par l'établissement de partenariats internes et externes à l'Agence	• 2010-2013

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
• Améliorer l'administration du programme de la RS&DE	• Améliorer la capacité scientifique des programme et le niveau de service aux demandeurs	• 2010-2011
	• Consolider et clarifier la politique liée à la RS&DE et les documents d'orientation connexes	• 2011-2012
	• Examiner les risques et la gestion des charges de travail et la validité le système de gestion du risque	• 2011-2012
• Repérer les stratagèmes de planification fiscale abusive de manière plus efficace	• Accroître l'évaluation du risque et du repérage des cas à risque élevé liés à l'évitement fiscal international	• 2010-2011
	• Améliorer le système d'évaluation du risque pour la vérification des grandes entreprises	• 2010-2013
	• Faire progresser la mise en place de l'observation fiscale internationale	• 2010-2013
	• Application plus cohérente des pénalités aux tiers	• 2010-2013
• Repérer l'inobservation dans l'économie clandestine de manière plus efficace	• Élaborer un cadre de travail de mesures du rendement pour évaluer les progrès de l'initiative de l'économie clandestine	• 2010-2011
	• Évaluer les résultats de la phase un de notre stratégie contre la suppression électronique des ventes	• 2010-2011
	• Poursuivre le travail avec nos partenaires du Groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur l'EC	• 2010-2013
	• Évaluer les résultats des projets pilotes annuels sur l'EC, recommander des améliorations et les mettre en oeuvre si cela est possible	• 2011-2012
	• Achèvement de la mise en œuvre de notre plan d'action relatif à la Stratégie d'observation en matière d'économie clandestine découlant de l'Examen de l'observation de l'Agence de 2004	• 2011-2012
	• Mettre en place et évaluer l'initiative des mesures d'observation de l'EC dans la région de l'Atlantique	• 2011-2012
• Mettre en œuvre la Réforme de l'administration de la taxe de vente provinciale	• Harmoniser les activités portant sur l'observation afin de relever les risques accrus liés à la TVH	• En cours
• Utiliser une évaluation améliorée des risques afin d'identifier les employeurs et les inscrits (TPS/TVH) contrevenants	• Mise en œuvre et évaluation du projet pilote de l'Initiative des produits du système d'avertissement interactif	• 2010-2013
	• Poursuite de la mise en oeuvre du plan d'action de la Stratégie en matière d'observation à risque élevé de la TPS/TVH	• 2010-2013
• Repérer les cas d'inobservation en matière de déclaration et prendre des mesures à leur égard	• Intégration des améliorations définitives pour la recherche, l'évaluation des risques, la sélection de la charge de travail et les outils de vérification et d'enquête au moyen du de la version 3 de la Restructuration des systèmes d'observation	• 2011-2012
	• Élaborer un inventaire des activités d'examen du risque	• 2011-2012

Appels (AP5)



Avantages pour les Canadiens

Notre engagement est à l'égard de l'équité, et notre but consiste à fournir un processus de recours en temps opportun, selon lequel les contribuables peuvent contester les décisions de l'ARC concernant leur impôt sur le revenu, la taxe à la consommation et les dossiers du RPC/AE, ou enregistrer leurs plaintes au sujet des services qu'ils ont reçus de l'ARC.

Dépenses prévues par activité de programme

	Prévision des dépenses 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	130 414	**128 975**	127 289	122 574
Ressources humaines – Équivalents temps plein (ETP)	1 340	**1 340**	1 330	1 298

Activité de programme — Résultats escomptés et mesures

Résultat escompté	Indicateurs de rendement	Objectif actuel
Les contribuables ont recours à un examen opportun et impartial des décisions contestées prises en vertu des lois administrées par l'ARC et le traitement des plaintes liées au service est opportun et uniforme	Les niveaux ciblés quant à la rapidité d'exécution, la transparence, à l'uniformité, à l'impartialité et à l'exactitude des oppositions en matière d'impôt sur le revenu et de taxe à la consommation, des appels du RPC/AE déposés devant le ministre et des plaintes liées au service sont respectés	98 %

Nos priorités

Bâtir la confiance pour promouvoir l'observation

Lorsque les contribuables s'opposent à nos décisions, nous leur donnons la possibilité de recours. Nous examinerons nos processus dans le but d'améliorer la productivité, tout en nous rappelant de la nécessité de fournir une bonne décision dans tous les cas. Cela constitue particulièrement un défi dans l'environnement actuel des appels, caractérisé par un volume élevé d'oppositions déposées par des contribuables impliqués dans des stratagèmes de planification fiscale abusive. Nous chercherons aussi des façons d'améliorer les services en ligne des Appels afin de répondre à la demande des contribuables.

Les initiatives des Plaintes liées au service de l'ARC, de la Charte des droits du contribuable et de l'ombudsman des contribuables ont été lancées afin de fournir aux contribuables un niveau supplémentaire de confiance à l'égard des services de l'ARC. Nous appuierons ces initiatives en réglant des plaintes liées au service et en fournissant un lien entre le contribuable et la fonction de l'ARC appropriee ou l'ombudsman des contribuables. L'ombudsman mène ses activités sans lien de dépendance avec la gestion de l'ARC et se trouve directement sous la responsabilité du ministre du Revenu national.

Nous allons renforcer la gestion du programme des plaintes liées au service

Nous renforcerons la gestion des plaintes liées au service de l'ARC en élaborant un portail Web à l'intention de nos agents des plaintes liées au service. L'outil permettra au personnel de déterminer et d'analyser les enjeux relatifs aux plaintes liées au service et de prendre des mesures visant à y remédier. Cela permettra d'améliorer la gestion horizontale des enjeux.

Nous soutiendrons le registre amélioré des allègements pour les contribuables au moyen d'un cours de formation et un guide de l'utilisateur. Le système amélioré nous a permis de mieux gérer l'exécution de la charge de travail des allègements pour les contribuables et d'améliorer nos capacités en matière d'établissement de rapports et d'analyse.

Nous achèverons la transition en douceur pour la mise en œuvre efficace de l'initiative de l'Administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario en ce qui touche les activités des appels. Cela sera réalisé par l'intégration transparente des activités d'opposition et d'appels et entraînera une réduction du fardeau de l'observation pour les sociétés ontariennes.

Nous aborderons les défis de dotation

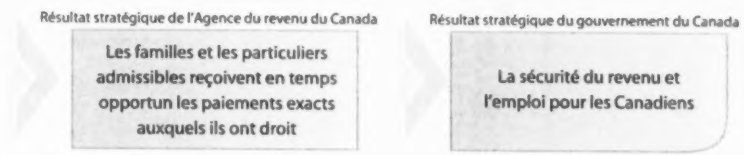
Nous traiterons les défis de la Direction générale des appels en matière de dotation en rehaussant la fonction relativement spécialisée des Appels et en déplaçant la charge de travail entre les bureaux.

Le tableau suivant présente nos initiatives pour la période de planification.

Initiatives prioritaires

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
• Résoudre les différends avec les contribuables ainsi que les plaintes liées au service	• Mettre en place un portail Web pour les agents des plaintes liées au service pour entrer les enjeux liés au service en fonction de la catégorie, du risque et de l'importance nationale	• 2010-2011
	• Sensibiliser davantage les employés de l'ARC au programme Plaintes liées au service de l'ARC	• 2010-2011
	• Tenir des réunions dans l'ensemble de l'ARC pour promouvoir la gestion horizontale des problèmes liés au service	• 2010-2012
	• Sensibiliser davantage les intermédiaires fiscaux, les contribuables et les bénéficiaires de prestations au programme Plaintes liées au service de l'ARC	• 2010-2012
	• Communication des résultats de la recherche sur l'opinion publique aux intervenants	• 2010-2012
• Intégrer entièrement le Programme de solution de problèmes à l'initiative des Plaintes liées au service de l'ARC	• Achèvement de notre analyse des ressources humaines afin de déterminer les répercussions possibles	• 2010-2011
	• Communication avec le syndicat et le personnel pour assurer une intégration transparente	• 2010-2011
• Relever le défi du traitement des charges de travail obligatoires à la hausse	• Élaboration de stratégies visant à traiter les charges de travail obligatoires actuelles et projetées	• 2010-2012
	• Ajustement des activités afin d'atténuer les répercussions sur les contribuables	• 2011-2012
• Élaboration et mise en œuvre d'un rapport d'étape pour le programme et d'une gestion régionale pour la charge de travail des allègements pour les contribuables	• Obtention d'un rapport d'étape entièrement approuvé de la part du Comité de gestion de l'Agence et commencer la mise en œuvre du projet	• 2010-2011

Programmes de prestations (AP6)



Avantage pour les Canadiens

Notre but consiste à faire en sorte que des paiements de prestations exacts soient envoyés en temps opportun aux familles et aux particuliers admissibles au moyen d'une prestation de services efficace. De plus, nous visons à réduire le coût général du gouvernement par des efficiences obtenues en réduisant le dédoublement dans les fonctions d'administration et d'exécution.

Dépenses prévues par activité de programme

	Prévision des dépenses 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013
Dépenses prévues (en milliers de dollars)	328 761	**335 478**	339 461	342 974
Ressources humaines – Équivalents temps plein (ETP)	1 595	**1 589**	1 589	1 589

Activité de programme — Résultats escomptés et mesures

Résultat escompté	Indicateurs de rendement	Objectif actuel
Les bénéficiaires de prestations reçoivent des déterminations de l'admissibilité et des paiements opportuns et exacts et ils ont accès à des renseignements opportuns et exacts	Pourcentage des dix normes de service en vigueur pour l'administration des prestations et les demandes de renseignements sur les prestations qui ont satisfait à la norme de rendement ciblée	100 %
	La dette de paiement en trop de la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE) comme pourcentage des paiements émis	moins de 0,4 %

Nos priorités

Faciliter la réception du montant exact des prestations sociales

L'ARC est un chef de file dans l'exécution de services d'impôt et de prestations et nous sommes continuellement à la recherche de nouvelles façons d'améliorer le service aux Canadiens. Travaillant dans un cadre dynamique, nous cherchons de nouvelles possibilités de partenariats avec des gouvernements clients intéressés afin de permettre la prestation de services à guichet unique rapides et fiables.

À mesure que de plus en plus de ménages canadiens ont accès à Internet chaque année, nous améliorerons les options de libre-service et en ferons la promotion afin de réduire les coûts et d'offrir un service rapide et efficace aux contribuables. Nous renforcerons Mon dossier pour les prestations en améliorant sa présentation et en le rendant plus facile à naviguer, et nous ajouterons des renseignements de comptes pour les nouveaux crédits pour la taxe de vente harmonisée de l'Ontario et de la Colombie-Britannique.

> Nous exécuterons trois nouveaux programmes de prestation en Ontario et en Colombie-Britannique

Nous exécuterons trois nouveaux programmes de prestation instaurés à la suite des décisions de l'Ontario et de la Colombie-Britannique d'harmoniser leur taxe de vente. Ces programmes sont la prestation de transition à la taxe de vente de l'Ontario, le crédit de taxe de vente de l'Ontario et le crédit pour la taxe

de vente harmonisée de la Colombie-Britannique. Nous avons déjà lancé le service de Demande de prestations automatisée, qui représente l'intégration de la Demande de prestation fiscale canadienne pour enfants au processus provincial et territorial d'enregistrement des naissances en Nouvelle-Écosse, en Colombie-Britannique et à l'Île-du-Prince-Édouard. Nous travaillerons avec les autres provinces et territoires afin d'instaurer ce service au cours des prochaines années.

Notre plate-forme nous permet d'exécuter des programmes et des services pour les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Nous gérons les partenariats et la croissance des activités afin de fournir la prestation la plus efficace de services et de programmes, réduisant le nombre de contacts que doivent faire les particuliers pour mettre à jour les renseignements sur le programme, ce qui profite à la fois aux gouvernements clients et aux bénéficiaires. Le succès général de notre prestation de services et de programmes est illustré par le nombre croissant des gouvernements clients.

Notre première priorité consiste à fournir en temps opportun des paiements exacts à tous nos bénéficiaires. Afin de nous assurer que les niveaux de service seront atteints à l'avenir, nous faisons des investissements supplémentaires dans la modernisation de nos systèmes. Nous travaillons également à plusieurs initiatives afin d'assurer la capacité de notre infrastructure de prestation à appuyer les activités de base et leur croissance.

Nous aidons les bénéficiaires de prestations à s'acquitter de leurs obligations et à obtenir les prestations auxquelles ils ont droit

Par l'intermédiaire d'activités de sensibilisation, nous aidons les bénéficiaires de prestations à s'acquitter de leurs obligations et à obtenir les prestations auxquelles ils ont droit, à l'appui direct de la conformité avec la législation administrée par l'ARC.

Les activités de sensibilisation visent principalement à changer les attitudes et les comportements, à influencer les valeurs et à transmettre des messages portant sur les services et l'inobservation. Les activités de sensibilisation dans l'ensemble de l'ARC sont traités dans le section intitulée Aide aux contribuables et aux entreprises (AP1)

Nous ajoutons à notre qualité de service en créant de nouvelles options de recherche électroniques, en modernisant et en améliorant nos systèmes de travail et de mise à l'essai, en élargissant la formation et en renforçant nos manuels de procédures.

Les modes de service électronique et téléphonique se complètent dans le but d'offrir un soutien efficient et efficace à la clientèle, que ce soit par des renseignements généraux ou par le traitement de questions et de transactions complexes propres à un compte. Par conséquent, nous optimaliserons les modes de prestation de services en vue de favoriser cette relation.

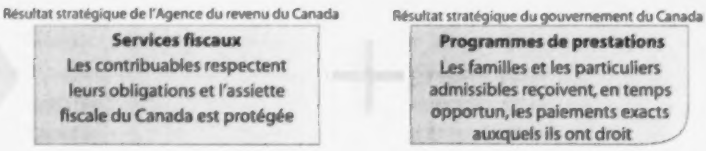
Nous maintenons la confiance des bénéficiaires de prestations, des contribuables et des gouvernements clients en appliquant des activités de validation. Nous utilisons un ensemble d'outils pour vérifier l'exactitude des renseignements fournis par les particuliers, en mettant l'accent sur la validation des renseignements des segments de la population établis comme présentant un risque élevé. Nous portons notre attention sur la détermination des paiements en moins ainsi que des paiements en trop. Nous peaufinons encore davantage notre Équipe d'examen des prestations afin d'obtenir une efficacité accrue et de meilleures efficiences du programme. Nous élaborons également de nouveaux projets de validation afin d'améliorer le ciblage et d'assurer l'utilisation optimale des ressources de validation.

Le tableau suivant présente nos initiatives pour la période de planification.

Initiatives prioritaires

Initiatives	Réalisations attendues	Dates
• Renforcer le service aux bénéficiaires de prestations	• Élaborer de nouveaux produits de communications ciblés aux immigrants du Canada	• 2010-2011
	• Application des éléments de gestion des processus afin d'élaborer des normes nationales pour nos programmes de base	• 2010-2011
	• Augmentation du nombre de provinces et de territoires qui utilisent la Demande de prestations automatisée	• 2010-2013
	• Amélioration des services électroniques (Mon dossier pour les prestations)	• 2010-2013
• Appuyer les partenariats et la croissance des activités	• Mise en œuvre des programmes de prestations liés aux nouveaux accords sur la TVH	• 2010-2011
	• Élargissement des possibilités d'échange de données à d'autres clients en vertu des programmes de vérification du revenu	• 2010-2013
	• Augmentation des partenariats et innovation dans les services de distribution, dans la mesure du possible	• 2010-2013
• Renforcer l'infrastructure de distribution des prestations	• Système modernisé d'identification des représentants des déclarants	• 2010-2011
	• Mise en œuvre du Système Case de l'Agence pour les circuits de travail des prestations	• 2010-2012
	• Système d'identification des particuliers modernisé et plus flexible	• 2010-2013
• Renforcer la sensibilisation	• Élaboration d'une stratégie de sensibilisation pour l'ARC	• 2010-2011
	• Élaboration de plans de sensibilisation horizontaux intégrés	• 2010-2011
	• Élaboration et mise en œuvre de messages sur le sens civique	• 2010-2013
	• Élaboration d'un modèle de segmentation des contribuables	• 2010-2013
• Optimiser les modes de prestation de services	• Analyse de la demande, de l'utilisation et de l'intégration des modes	• 2010-2013
	• Ciblage des segments de la population des contribuables par l'amélioration de la navigation sur le Web, de l'architecture et de la gestion du contenu	• 2010-2013
	• Amélioration et élargissement des systèmes-auteurs et des outils de planification ainsi que des processus opérationnels	• 2010-2013
	• Amélioration du programme d'assurance de la qualité, de la formation des agents et des outils à l'intention des agents	• 2010-2013
• Assurer des paiements exacts	• Maintien et perfectionnement des programmes de validation afin de s'assurer que les risques liés à l'observation sont repérés et que des mesures sont prises à leur égard	• 2010-2013

Services internes (AP7)



Assurer la durabilité des opérations

Assurer la durabilité des opérations se rattache aux conditions opérationnelles qui favorisent l'excellence en matière de prestation des programmes au moyen de pratiques de gestion responsable, comme des mesures efficaces de responsabilisation et de surveillance, ainsi que la gestion saine du risque d'entreprise, des ressources humaines, de la technologie de l'information, des connaissances des activités, de l'information et de la croissance.

Dépenses prévues par activité de programme

	Prévision des dépenses 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013
Dépenses prévues (milliers de dollars)	1 514 074	**1 322 917**	1 324 745	1 334 271
Ressources humaines – équivalents temps plein (ETP)	8 267	**8 117**	8 075	8 068

Bien que nos initiatives à long terme favorisent la durabilité à long terme du régime fiscal, nous prenons actuellement les mesures nécessaires pour obtenir le résultat final escompté. Les initiatives énumérées dans les pages suivantes seront entreprises pendant la période de planification en vue d'assurer la durabilité des opérations.

Améliorer notre capacité en ressources humaines

Le recrutement et le maintien en poste d'employés qualifiés demeurent une priorité pour l'Agence. Dans un effort pour nous assurer que nous pourrons continuer à atteindre nos objectifs opérationnels, nous mettons en œuvre des mesures proactives visant à garantir le maintien de la capacité et du potentiel de nos ressources humaines.

Dans le Seizième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, le greffier du Conseil privé a soutenu que le renouvellement de la fonction publique est une priorité. Les quatre domaines principaux qui suivent continueront d'être maintenus dans le cadre de cette initiative.

- **Planification** intégrée des activités et des ressources humaines
- **Recrutement** stratégique
- Investissement dans le **perfectionnement** des employés afin de développer les compétences qui répondront à nos besoins futurs
- **Systèmes et processus qui** nous **permettront** de planifier, de recruter et de perfectionner de façon efficace.

L'ARC demeure une contributrice solide à ce programme pangouvernemental. Notre Plan des effectifs de l'Agence précise le programme à venir qui soutiendra l'intégration de la gestion de son effectif à l'appui des objectifs opérationnels. Il s'agit d'un document évolutif, et nous continuerons de le réviser chaque année afin de tenir compte de notre environnement en pleine évolution et de nos nouvelles priorités. Cela illustre clairement la façon dont nous traiterons les priorités établies dans le Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique.

À titre d'employeur distinct, l'ARC a l'autorisation exclusive de conclure des conventions collectives avec des agents négociateurs. L'orientation des négociations est fournie par le Conseil de direction de l'ARC, en consultation avec le Secrétariat du Conseil du Trésor. Avant d'entamer des négociations collectives avec nos agents négociateurs, nous

déterminerons les services essentiels, les enjeux de gestion possibles et les risques.

Prévoir et acquérir le talent

Notre stratégie sur les effectifs de l'Agence 2010-2011 à 2012-2013 présente les activités que nous entreprendrons pour continuer à atteindre nos objectifs d'entreprise. Les activités se concentreront sur le transfert de connaissances, le maintien en poste et la mobilisation des talents.

En outre, nous continuerons à mettre l'accent sur la planification de la relève tant pour les cadres exécutifs que pour les cadres non exécutifs, nous mettrons en oeuvre des éléments de l'Orientation stratégique pour l'équité en matière d'emploi pour les exercices 2010-2011 à 2012-2013 et nous poursuivrons le déploiement de notre Plan d'action sur les langues officielles.

Nous nous assurerons que notre organisation a les bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment, tout en offrant à nos employés d'excellentes perspectives de carrière. À cette fin, l'Agence a mis en place des processus de préqualification des candidats (PPC), dans lesquels les candidats qui postulent pour des postes permanents auprès de l'Agence doivent démontrer les compétences requises pour le poste. L'approche de la gestion des ressources humaines axée sur les compétences (GRHAC) inclut des outils et des procédures qui facilitent l'évaluation des compétences des candidats. Les compétences du régime de la GRHAC sont des caractéristiques mesurables ou observables, par exemple des connaissances, des qualifications, des aptitudes ou des comportements qui contribuent à un bon rendement au travail.

> Nous mettrons entièrement en œuvre les répertoires de candidats préqualifiés au stade final

Nous sommes engagés à mettre en œuvre notre PPC au stade final qui nécessite que les candidats aient le profil de compétences de base et les niveaux nécessaires pour tout processus de sélection. Nous allons entièrement mettre en œuvre le PPC au stade final afin de réduire considérablement le temps de dotation et ainsi assurer que l'ARC a le talent nécessaire pour satisfaire ses besoins d'entreprise.

En plus du recrutement postsecondaire, nous allons acquérir de nouveaux talents dans le cadre de la réforme de l'administration de la taxe de vente provinciale en Ontario et en Colombie-Britannique. De nouveaux employés des deux provinces seront intégrés à l'ARC au cours des trois prochaines années fiscales.

Maintenir en poste et mobiliser le talent

Nous appuierons l'excellence en milieu de travail par la promotion d'un milieu de travail respectueux, qui sera liée à nos résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008. Nous renforcerons l'application de nos normes d'éthique dans le cadre de nos activités opérationnelles quotidiennes, et nous nous efforcerons d'entretenir une relation productive et coopérative avec nos unités de négociation. Nous fournirons aux employés des possibilités de mobilité dans l'ensemble de l'organisation dans le cadre des activités de gestion des talents et de planification de la relève

Perfectionner le talent

L'investissement dans le perfectionnement des employés continue d'être un engagement de l'ARC. Conformément avec notre Politique en matière d'apprentissage, nous mettrons en œuvre une directive et des outils conçus pour appuyer la planification et l'évaluation des activités d'apprentissage.

La durabilité du cadre de direction est essentielle à l'assurance de la stabilité de l'ARC. À cette fin, nous élargirons nos programmes de perfectionnement en gestion en augmentant le nombre d'employés qui y participent. Des efforts seront aussi entrepris pour attirer des personnes qui font partie des groupes désignés en matière d'équité.

Réceptivité et durabilité de la TI

Notre stratégie de la TI vise à améliorer l'harmonisation à l'échelle de l'Agence, à améliorer sans cesse les processus et à assurer un effectif de la TI expérimenté, qualifié et dévoué. À l'appui de notre objectif de respecter les engagements actuels et futurs, nous ferons des investissements stratégiques afin de

moderniser le portefeuille des applications de l'Agence et les installations des centres de données.

L'ARC programmes et services dépendent d'une infrastructure et d'un environnement de TI complexes. Cette infrastructure est à la fois vieillissante et complexe. Bien que, dans le passé, nous ayons financé d'importants efforts de restructuration à l'interne, notre capacité à continuer de le faire à l'avenir est nettement restreinte. Les mesures prises pour répondre aux pressions, notamment pour officialiser le Plan d'investissement stratégique, confirment que notre capacité de procéder à des réaffectations à l'interne pour relever ce défi en matière d'investissement a été considérablement réduite et que la plupart des possibilités d'économies d'efficience importantes ont déjà été épuisées.

Nous devons pouvoir réagir à l'avenir avec la même rapidité et rigueur que nous l'avons toujours fait comme, plus récemment, lors de la mise en œuvre du Plan d'action économique du gouvernement du Canada. On nous a demandé de procéder à la mise en œuvre rapide des modifications aux tranches d'imposition, au montant personnel de base et à la prestation fiscale pour le revenu de travail ainsi qu'à l'adoption de nouvelles mesures importantes comme le crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire et le crédit d'impôt pour l'achat d'une première habitation. Nous nous sommes empressés de mettre ces mesures en œuvre afin de nous assurer que les Canadiens disposaient de tous les renseignements et les outils dont ils avaient besoin pour en bénéficier.

Notre environnement de sécurité de la TI demande une constante vigilance, et notre position en matière de sécurité évolue continuellement afin de répondre aux menaces virtuelles de plus en plus complexes. Notre établissement d'un service de gestion des titres et des identités permettra une expansion de notre suite de services électroniques, tout en donnant davantage l'occasion de collaborer avec les provinces et d'autres partenaires commerciaux.

Notre prochain grand objectif lié à l'amélioration de la productivité consiste à habiliter le travailleur du savoir au moyen de la sélection de la charge de travail axée sur un modèle de risque réfléchi, de la gestion du contenu d'entreprise, de la gestion des circuits de travail et des outils de collaboration. Notre défi sera de développer les outils qui conviennent le mieux à notre organisation et de les intégrer à notre infrastructure complexe.

Renforcer notre infrastructure et nos solutions de la TI

Au cours de la période de planification, nous élaborerons et ferons avancer notre reprise des activités du centre de données et la planification de la continuité des opérations, en vue de nous assurer que les efforts de recouvrabilité continuent à répondre aux besoins opérationnels de tous nos systèmes. En outre, nous établirons notre plan pluriannuel de gestion des actifs en vue d'appuyer la gestion du cycle de vie de nos actifs de la TI.

Nous ferons également avancer notre programme de gestion du contenu d'entreprise (GCE) pour répondre aux demandes opérationnelles et améliorer la productivité. La GCE offrira une approche à l'échelle de l'ARC à la gestion cohésive du contenu non structuré avec une solution technique pour appuyer notre stratégie de gestion de l'information. À l'aide de l'utilisation de la GCE et des technologies à l'appui, nous mettrons l'ARC dans une position stratégique lui permettant de s'harmoniser aux pratiques gouvernementales et industrielles dans le cadre de ses capacités de gestion des documents, de gestion des registres, de recherche d'entreprise et de collaboration.

Étant donné notre présence accrue sur Internet et le fait que nous gérons d'énormes quantités de données confidentielles des contribuables, nous nous efforcerons d'atteindre des niveaux de sécurité et de service plus élevés et nous continuerons de jouer un rôle de leader dans l'atteinte de l'excellence opérationnelle en ce qui concerne la protection des données et autres actifs de la TI.

Nous mettrons au point notre programme de la Sécurité de la TI afin de nous assurer de continuer à être à un niveau égal ou supérieur aux recommandations de la Sécurité de la TI destinées au gouvernement du Canada. À cette fin, un programme pluriannuel de données, de réseau et d'actifs protégés (DRAP) a été lancé. La première étape de ce projet consistera à déployer un logiciel de protection qui

offrira un contrôle de l'accès au réseau, un logiciel anti-espion et une protection d'intrusion au niveau de l'hôte pour tous les postes de travail de l'ARC et de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC).

Nous entreprendrons aussi une analyse des options pour trois autres projets faisant partie de la phase II du programme DRAP. Ceux-ci comprennent le chiffrement des données sauvegardées sur des bandes de sauvegarde dans l'environnement réparti, la protection contre les attaques entraînant un refus de service sur Internet et le chiffrement dans l'ensemble du réseau pour protéger les données qui doivent passer à travers tout le réseau de l'ARC.

Nous maintiendrons nos efforts afin de fournir un environnement informatique réparti stable, protégé et très accessible au moyen de la planification délibérée, reconnaissant que cette infrastructure continuera à évoluer.

L'ARC offre des services de TI et des services liés aux systèmes administratifs d'entreprise à l'ASFC. Nous travaillerons en partenariat avec l'ASFC pour appuyer les programmes de changement important des deux agences et établir des plans qui intègrent leurs priorités opérationnelles en matière de TI.

Nous continuerons à jouer un rôle de leadership dans l'évolution des modèles opérationnels et technologiques du gouvernement du Canada pour la prestation des services électroniques, en échangeant les pratiques exemplaires avec nos partenaires et en participant aux comités et aux équipes de travail du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Assurer la gestion sécurisée des renseignements protégés sur les contribuables

Afin de voir à ce que les bons contrôles soient en place pour empêcher l'accès inapproprié et/ou la divulgation de renseignements, nous poursuivrons deux initiatives.

Nous renforcerons la sécurité de la technologie de l'information

Premièrement, nous mettrons en œuvre notre Projet de gestion de l'identité et de l'accès en vue de normaliser les processus utilisés pour gérer l'accès à nos données, assurant ainsi l'observation de nos politiques et règlements en matière de sécurité. Deuxièmement, dans un effort pour nous assurer que nous avons une stratégie exhaustive sur la détermination et la gestion du risque de fraude interne dans l'Agence, nous élaborerons un programme exhaustif de contrôle de la fraude interne et explorerons d'autres possibilités, comme la modernisation de la technologie du Système national de pistes de vérification.

Ces initiatives feront partie de notre stratégie organisationnelle sur la sécurité qui est en cours d'élaboration. Son objectif est de veiller à ce que les données, les renseignements et les actifs de l'ARC continuent d'être protégés contre toute menace existante et future. Entre autres choses, cette stratégie servira à valider et à établir l'ordre de priorité des initiatives proposées en matière de sécurité de façon continue.

Accès à l'information et protection des renseignements personnels

L'ARC continuera à respecter les exigences de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, ainsi qu'à guider et à former ses employés et à leur donner des conseils concernant leurs obligations en vertu de ces lois. En particulier, nous augmenterons notre programme de sensibilisation à l'Accès à l'information et de la protection des renseignements personnels à l'échelle de l'Agence de sorte à comprendre une formation qui met l'accent sur les principes généraux de protection des renseignements personnels et sur la directive du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur l'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée. En outre, nous explorons la mise en œuvre d'un poste de chef de la protection des renseignements personnels pour renforcer la structure de gouvernance de la protection des renseignements personnels et centraliser la gestion de cette protection, ainsi qu'avoir un leadership en matière de protection des renseignements personnels dans l'ensemble.

Gérer les renseignements d'entreprise

La gestion de l'information se rattache à la nécessité opérationnelle de déterminer, de gérer et de

conserver l'information qui est nécessaire à la prise de décisions, à l'établissement de politiques et à la responsabilisation. Afin d'appuyer cette priorité, nous améliorerons nos pratiques de gestion de l'information en élaborant une stratégie de gestion de l'information pour nous assurer que nos produits de renseignements et de données sont de la plus haute qualité possible.

Notre programme intranet de l'Agence ouvrira la voie à notre développement d'initiatives de gestion de l'information. Il renforcera notre capacité de gérer efficacement les demandes d'entreprise à l'intérieur de l'environnement intranet, de fournir un contenu intranet à l'appui des besoins des employés et de l'entreprise, de créer un environnement durable et responsable et de répondre aux demandes d'entreprise croissantes dans les domaines de la gestion virtuelle et de la collaboration.

Responsabilisation et surveillance

Il est essentiel d'avoir des structures de responsabilisation afin que de solides pratiques de gestion financière et liée aux risques soient en place et qu'elles soient suivies afin que nous puissions réaliser notre vision.

Renforcer la responsabilisation et la surveillance

Nous mettons en œuvre un certain nombre de mesures pour acquérir une plus grande assurance, et qu'un contrôle interne approprié des rapports financiers fonctionne efficacement. Ces mesures veilleront à ce que nos rapports financiers soient fiables et à ce que les risques importants à l'exactitude des rapports financiers soient cernés et traités. Elles répondront aussi aux exigences de vérification et d'établissement des rapports en vertu des accords de perception fiscale fédéraux-provinciaux, aux développements politiques récents dans le domaine de la gestion des finances au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, ainsi qu'aux nouvelles dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La nouvelle Politique sur le contrôle interne du Conseil du Trésor, entrée en vigueur le 1er avril 2009, exige que les administrateurs généraux et les administrateurs supérieurs des affaires financières signent une déclaration de la responsabilité de la direction, révisée chaque année. Par conséquent, une des initiatives lancées par l'ARC est le processus d'attestation de premier dirigeant (PD) et d'administrateur supérieur des affaires financières (ASAF). Ce processus fera en sorte que le commissaire (qui est aussi le PD) et l'ASAF auront suffisamment de renseignements sur le contrôle interne concernant l'établissement de rapports financiers pour exécuter leurs responsabilités conformément à la nouvelle politique. Il permettra également d'améliorer la qualité, la fiabilité et la transparence des rapports financiers à l'intention des intervenants. En outre, le processus d'attestation générera des renseignements qui répondront aux nouvelles dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui désignent les administrateurs généraux comme administrateurs des comptes de leur organisation. Ce rôle leur demande de comparaître devant des comités parlementaires pour répondre à des questions concernant les mesures prises en vue d'assurer un système efficace de contrôle interne.

Mettre au point notre Plan d'investissement stratégique

En 2009-2010, nous avons mis en oeuvre un certain nombre d'améliorations à notre cadre de planification et de surveillance des investissements, y compris la mise en oeuvre de pratiques visant à améliorer encore davantage l'approche à l'égard de la gestion du portefeuille de projets au sein de l'ARC et l'élaboration d'un plan d'investissement stratégique (PIS) à long terme. L'objectif du PIS est de définir clairement les priorités en matière d'investissements stratégiques, en vue de mieux communiquer l'importance et la nature des défis et des risques auxquels nous serons confrontés au cours des 10 prochaines années et de fournir de meilleurs renseignements à la haute direction aux fins du processus de prise de décision. Le PIS vise à compléter nos processus actuels de planification stratégique en vue d'améliorer la planification à long terme et l'affectation des ressources disponibles en matière d'investissement.

Nous élaborerons un plan d'investissement stratégique que nous mettrons à jour périodiquement afin de l'harmoniser avec les risques et les priorités organisationnels.

Le PIS fera l'objet d'une mise au point approfondie en 2010-2011 (et périodiquement par la suite) afin de nous assurer d'une harmonisation durable avec les risques et les priorités organisationnels. Notre approche à l'égard de la gestion du portefeuille de projets par rapport à la planification des investissements sera également facilitée par la mise en oeuvre d'un nouvel outil de gestion de projet, qui sera intégré à nos Systèmes administratifs d'entreprise, de même que par des améliorations connexes à notre cadre de gestion et de surveillance des projets.

Utiliser la gestion des risques de façon uniforme et systématique

Notre Programme de gestion des risques d'entreprise a été élaboré afin de nous assurer que nous établissons et mettons en oeuvre une approche systématique et complète à l'égard de la gestion des risques qui est pleinement intégrée à nos processus et mécanismes stratégiques, opérationnels et financiers de prise de décisions.

Au cours de la période de planification, nous nous concentrerons sur le fait d'intégrer davantage les renseignements sur les risques aux processus essentiels de l'ARC afin d'atteindre une convergence réelle des risques. Nous mettrons en oeuvre un cadre de surveillance et d'établissement de rapport sur les risques afin d'évaluer l'efficacité des plans d'action axés sur le risque. En outre, nous continuerons à miser sur notre capacité de gestion des risques par l'intermédiaire de la prestation de produits de formation sur la gestion des risques.

Renouvellement de l'infrastructure téléphonique

En raison de l'évolution des normes de l'industrie des technologies, l'ARC devra changer ses systèmes téléphoniques généraux de bureau et son infrastructure technologique dans le cadre de ses plans de durabilité de l'infrastructure. Même si le moteur principal du changement est la durabilité, la nouvelle technologie offrira des possibilités d'adopter des outils à la fine pointe pour les employés de bureau de l'ARC, là où cela est justifié.

La stratégie pour le renouvellement consistera à maximiser la durée de vie des systèmes téléphoniques actuels, tout en réduisant au minimum la nécessité d'ingérer d'importants capitaux au cours d'un seul exercice.

Stratégie de développement durable

Depuis 1997, des stratégies successives de développement durable de l'ARC ont collectivement modifié la façon dont l'ARC se procure des actifs, les utilise et en dispose. Grâce à des interventions stratégiques, l'ARC continue de faire ce qui suit :

- réduire les effets de ses activités sur la terre, l'air et l'eau;
- offrir ses services d'une façon plus durable.

Ces buts ont été réalisés grâce à des efforts systématiques visant à :

- faire participer les employés et leur donner la capacité de mettre en application les pratiques en matière de développement durable dans le cadre de leur emploi;
- moderniser les systèmes et les processus qui appuient et maintiennent les pratiques en matière de développement durable en milieu de travail.

Au fur et à mesure que l'ARC s'harmonise avec les exigences de la nouvelle *Loi fédérale sur le développement durable* (juin 2008), l'accent du Programme de développement durable pour la période de planification sera mis sur ce qui suit :

- prolonger d'une année l'actuelle Stratégie de développement durable de l'ARC 2007-2010;
- préparer et mettre en oeuvre la Stratégie de développement durable de l'ARC 2011-2014.

La nouvelle Stratégie de développement durable répondra à la fois à la Stratégie fédérale de développement durable de 2010 à 2013 et appuiera les priorités de l'ARC en intégrant davantage le développement durable dans les activités et les opérations de l'ARC.

Pour en savoir plus sur le programme de développement durable de l'ARC, consultez le site Web de l'ARC à www.arc.gc.ca/sdd.

Faire progresser l'harmonisation fiscale

Le gouvernement du Canada et celui des provinces de l'Ontario et de la Colombie-Britannique ont convenu de mettre en œuvre la taxe de vente harmonisée

(TVH) à compter du 1er juillet 2010. Cette taxe remplacera les taxes de vente provinciales et la taxe sur les produits et services fédérale actuelles. Par l'harmonisation de la taxe, nous tirons profit de notre infrastructure de l'administration fiscale afin d'éliminer le chevauchement administratif et de permettre la prestation améliorée des services par l'intermédiaire d'un guichet unique.

Il s'agit d'un développement important de l'administration fiscale canadienne qui mise sur la réussite de la taxe de vente harmonisée au Nouveau-Brunswick, en Nouvelle-Écosse et à Terre-Neuve-et-Labrador, et, plus récemment, du transfert de l'administration de l'impôt sur le revenu des sociétés pour l'Ontario à l'ARC.

Nous entreprendrons un certain nombre d'activités afin de nous assurer que l'ARC et les contribuables sont prêts en prévision du 1er juillet 2010. Cela inclut adapter nos systèmes aux nouvelles exigences dans le but du nous assurer que les contribuables ont les renseignements nécessaires afin qu'ils puissent observer la nouvelle loi. De plus, nous devons modifier un certain nombre de programmes d'observation en vue de refléter la possibilité des risques accrus associés au recouvrement des nouvelles recettes.

Initiatives prioritaires

Priorités	Réalisations attendues	Dates
• Prévoir et acquérir le talent	• Notre Stratégie sur les effectifs de l'Agence (2010-2011 à 2012-2013) est élaborée et mise en œuvre	• 2010-2011[1]
	• De nouveaux employés provenant des provinces seront intégrés à l'ARC	• 2010-2013
• Maintenir en poste et mobiliser le talent	• Les éléments énoncés dans notre stratégie sur les effectifs de l'Agence liés à un environnement de travail respectueux	• 2010-2011[1]
• Perfectionner le talent	• Les éléments énoncés dans notre stratégie sur les effectifs de l'Agence liés au développement du leadership, à l'orientation des employés et aux stratégies d'apprentissage pour les emplois clés sont mis en œuvre	• 2010-2011[1]
• Renforcer notre infrastructure et nos solutions de la TI	• Faire évoluer la gouvernance du Programme du durabilité des applications	• 2010-2011
	• Élaborer une solution d'atténuation des risques provisoires pour permettre le transfert des services à notre Centre de données secondaire puisque le Centre de données primaire est prévu d'être remplacé	• 2010-2011
	• Élaborer un plan de déploiement à long terme de la gestion du contenu d'entreprise en collaboration avec les principaux intervenants de la TI et opérationnels	• 2010-2011
	• Établir un partenariat avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada sur les plans pour une nouvelle installation de centre de données pour l'ARC et d'autres ministères	• 2010-2013
	• Mettre en oeuvre des mises à niveau environnementales provisoires dans les centres de données de l'ARC	• 2011-2013
• Renforcer la responsabilisation et la surveillance	• Élaborer un énoncé de responsabilité de la gestion, y compris un contrôle interne sur l'établissement de rapports financiers	• 2011-2012
	• Signature du PD-ASAF sur le premier Énoncé de responsabilité de la gestion annuel révisé pour les états financiers de 2010-2011	• 2011-2012
	• Signature du PD-ASAF sur le deuxième Énoncé de responsabilité de la gestion annuel révisé pour les états financiers de 2011-2012	• 2012-2013
• Mettre au point notre Plan d'investissement stratégique	• Mise à jour du plan d'investissement stratégique	• 2010-2011
	• Mise en oeuvre de l'outil de gestion de projets intégré pour les nouveaux projets d'investissement importants	• 2010-2011
• Utiliser la gestion des risques de façon uniforme et systématique	• Mettre à jour l'Inventaire 2009 des risques organisationnels et élaborer des indicateurs de risques clés	• 2010-2011
	• Élaborer l'Inventaire 2011 des risques organisationnels, établir des possibilités de partenariat et de convergence et rationnaliser l'établissement de rapports sur les risques et le rendement	• 2011-2012
	• Élaborer le Plan d'action axé sur le risque de l'ARC	• 2012-2013
	• Finaliser le Rapport d'évaluation sur la stratégie d'apprentissage relativement à la gestion des risques	• 2012-2013

Priorités	Réalisations attendues	Dates
• Assurer la gestion sécurisée des renseignements protégés sur les contribuables	• Installer une technologie de protection contre les intrusions sur l'hôte sur les ordinateurs de bureau et portatifs	• 2010-2011
	• Mettre en œuvre une technologie de contrôle de l'accès au réseau	• 2010-2011
	• Faire avancer le Projet de la gestion de l'identité et de l'accès, et le Programme de contrôle des fraudes internes	• 2010-2013
	• Mettre au point et lancer la Stratégie de sécurité de l'Agence	• 2010-2013
• Faire progresser l'harmonisation fiscale	• Assurer une transition réussie des employés provinciaux au gouvernement fédéral	• 2010-2013
	• Fournir des données en temps opportun pour la détermination des paiements de TVH aux provinces, assurant ainsi un niveau notable de confiance dans leur exactitude	• En cours
• Stratégie de développement durable	• Prolonger d'une année la Stratégie de développement durable actuelle de l'ARC de 2007-2010	• 2010-2011
	• Préparer et mettre en oeuvre la Stratégie de développement durable de l'ARC	• 2011–2014
• Améliorer les projets des médias sociaux	• Élaborer des sous-stratégies concernant les médias sociaux pour les importantes initiatives de communication et de marketing	• 2010-2011
	• Établir un cadre des médias sociaux afin qu'il agisse à titre de guide lorsque nous envisageons l'utilisation des médias sociaux	• 2010-2011
• Améliorer les initiatives concernant le Plan stratégique du site Web de l'ARC	• Entreprendre des recherches afin de mieux comprendre les attentes des Canadiens liées aux services, comme les préférences relatives aux voies de communication, l'emploi de schémas ou de motivateurs, ou les limites à la migration vers le Web	• 2010-2011
	• Mettre en oeuvre de nouvelles technologies Web afin de faciliter la communication et la collaboration	• 2010-2012
• Gérer les renseignements d'entreprise	• Achever le principal système fonctionnel de classification générale et les périodes de rétention pour toutes les directions générales et les régions	• 2010-2011
	• Mise à l'essai de la Solution de la gestion du contenu de l'intranet avec l'Administration centrale et/ou les régions participantes	• 2010-2011
	• Élaborer un plan de mise en œuvre pour la première étape de la Feuille de route de collaboration	• 2010-2011
	• Faire progresser l'élaboration et la mise en œuvre d'une classification détaillée et fonctionnelle de l'information au moyen d'options d'analyse et d'une planification détaillée	• 2011-2012
• Achever notre examen des normes de service	• Rapport définitif sur l'examen des normes de service et entreprendre les plans de mise en oeuvre	• 2010-2013

[1] Notre stratégie sur les effectifs de l'Agence indique les échéanciers précis.

Initiatives du Plan d'action économique du Canada

Au moyen du Plan d'action économique du Canada le gouvernement fédéral offre d'importantes nouvelles mesures d'allègement fiscal personnelles. Ces mesures, entrées en vigueur le 1er janvier 2009, présentent des avantages particulièrement pour les Canadiens dont le revenu est faible ou modéré.

L'Agence du revenu du Canada a mis en œuvre de nombreuses initiatives du Plan d'action économique comme les allègements fiscaux pour les particuliers, une prestation fiscale pour le revenu de travail bonifiée, ainsi que d'autres mesures ciblées pour aider les familles, les aînés, les travailleurs et les personnes handicapées. Nous administrons les mesures fiscales conçues afin de stimuler l'économie du Canada et d'aider à établir un fondement solide à la croissance économique à venir et un niveau de vie plus élevé pour l'ensemble des Canadiens.

Nous offrons aussi des réductions d'impôt aux sociétés pour aider les entreprises à résister aux effets des défis économiques mondiaux actuels, à maintenir et à créer des emplois, et à ressortir encore plus fortes de ce ralentissement économique.

L'ARC s'est engagée à s'assurer que les Canadiens disposent des renseignements dont ils ont besoin afin de tirer profit des économies d'impôt qui peuvent aider à leur rendre de l'argent en cette période économique difficile. En février 2009, peu après la présentation du Plan d'action économique, notre ministre a annoncé le lancement de la campagne de publicité « Vous les avez méritées. Demandez-les » afin d'informer les Canadiens des crédits d'impôt et des prestations qui leur sont offerts.

Le Plan d'action économique a souligné les programmes suivants que nous administrons et offrons pour le compte des Canadiens :

La **prestation fiscale pour le revenu de travail** est un crédit d'impôt remboursable visant à fournir un allègement fiscal pour les particuliers et les familles à faible revenu qui font déjà partie de la population active et à encourager les Canadiens à se joindre à la population active. Dans le cadre du Plan d'action économique, le gouvernement fédéral a augmenté son financement du programme de 580 millions de dollars pour 2009 et les années subséquentes.

La **prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE)** est un paiement mensuel non imposable versé aux familles admissibles qui vise à les aider à subvenir aux besoins de leurs enfants de moins de 18 ans. Par l'entremise du Plan d'action économique, le gouvernement fédéral a haussé le niveau à partir duquel le Supplément de la prestation nationale pour enfants pour les familles à faible revenu et la PFCE sont éliminés progressivement, de sorte que les familles admissibles avec deux enfants peuvent recevoir une prestation supplémentaire allant jusqu'à 436 $ à compter de juillet 2009.

Pour l'année d'imposition 2009, le **crédit d'impôt pour la rénovation domiciliaire (CIRD)** est un crédit d'impôt non remboursable pour les dépenses admissibles engagées pour des travaux effectués ou des biens acquis pour une habitation admissible. Le CIRD offre environ 3 milliards de dollars en allègement fiscal et fait partie des 63 milliards de dollars visant à stimuler l'économie canadienne dans le cadre du Plan d'action économique.

Points saillants financiers

Les points saillants de l'information financière prospective présentée dans ce Rapport sur les plans et les priorités (RPP) se veulent un survol de l'ensemble de la situation financière et des activités de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Ces points saillants sont préparés selon une comptabilité d'exercice afin de renforcer l'obligation de rendre compte, d'accroître la transparence et d'améliorer la gestion financière.

Les états financiers prospectifs se trouvent sur le site Web de l'ARC à : www.arc.gc.ca/rppf.

Exercice terminé le 31 mars

(en millions de dollars)

État condensé de la situation financière prospectif	États prospectifs 2010-2011	États prospectifs 2009-2010
Actifs		
Actifs financiers	176,4	165,0
Actifs non financiers	554,3	525,7
Total	730,7	690,7
Passif	1 019,4	984,6
Passif net	-288,7	-293,9
Total	730,7	690,7

Les immobilisations totalisant 537,1 millions de dollars comportent la plupart des actifs de l'Agence pour 2010-2011, avec les logiciels (490,0 millions de dollars) comme étant la plus grande catégorie d'actifs, puisque l'ARC désire profiter des plus récentes technologies dans la fourniture de ses programmes et services aux Canadiens. Le passif net représente les obligations engagées par l'Agence, lesquelles sont prévues être financées par des crédits dans les prochaines années, à mesure qu'elles seront payées.

Exercice terminé le 31 mars

(en millions de dollars)

État condensé des résultats	% de variation	États prospectifs 2010-2011	États prospectifs 2009-2010
Dépenses			
Total des dépenses	-5,10 %	4 404,7	4 641,5
Recettes non fiscales			
Total des recettes non fiscales	3,34 %	572,2	553,7
Coût de fonctionnement net	-6,25 %	3 832,5	4 087,8

Le graphique ci-dessous explique la ventilation des charges totales projetées pour l'exercice 2010-2011. Pour cet exercice, on prévoit des charges totalisant 4 404,7 millions de dollars.

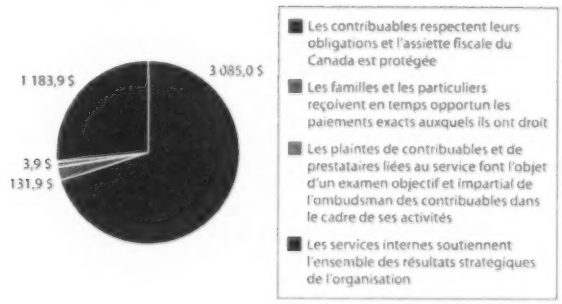
La plupart de ces charges (soit 3 085,0 millions de dollars) sera consacrée à améliorer la capacité de l'ARC à atteindre son premier résultat stratégique : les contribuables respectent leurs obligations et l'assiette fiscale du Canada est protégée. L'ARC se concentrera sur l'intégrité fiscale et le renforcement des services. L'intégrité fiscale sera atteinte en rendant plus difficile l'inobservation, en traitant activement et de façon soutenue la promotion de l'inobservation et en améliorant la communication et l'échange de renseignements avec les différents intervenants fédéraux et internationaux en vue de permettre une intervention rapide à l'égard des nouvelles menaces liées à l'observation. Le renforcement des services se fera en facilitant la tâche des contribuables en ce qui a trait au respect de leurs obligations par la mise en œuvre de la Stratégie des services de l'ARC qui consiste à augmenter les options de libre-service, à optimiser les services téléphoniques et à mettre au point les efforts de sensibilisation et de communication.

Un montant de 131,9 millions de dollars sera dépensé dans le but d'atteindre le deuxième résultat stratégique de l'ARC : les familles et les particuliers reçoivent en temps opportun les paiements exacts auxquels ils ont droit. Pour maintenir un bon rendement dans l'exécution des programmes de prestations, l'ARC mettra l'accent surtout sur l'amélioration du service et la validation des prestations. L'amélioration du service se fera en rehaussant la communication et l'offre de services électroniques. La validation des prestations se réalisera par la création de mesures crédibles d'exécution et par l'éducation des bénéficiaires de prestations au sujet de leurs droits et de leurs obligations.

Un montant de 3,9 millions de dollars sera dépensé pour appuyer le troisième résultat stratégique de l'ARC : les plaintes des contribuables et des bénéficiaires de prestations au sujet du service font l'objet d'un examen objectif et impartial de la part de l'ombudsman des contribuables.

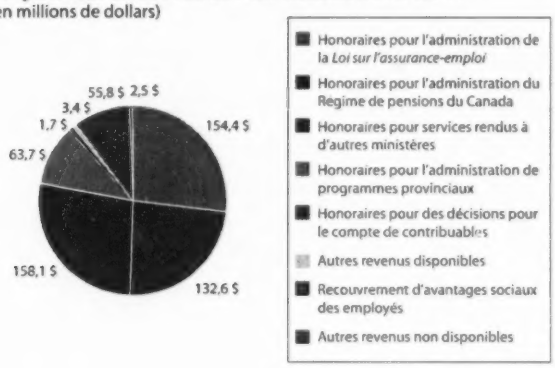
Enfin, un montant de 1 183,9 millions de dollars servira au soutien des services internes. Les activités des services internes s'appliquent à l'ensemble de l'organisation et non pas à un programme précis. Au nombre de ces activités se trouvent les services de gestion et de supervision, les services de communication, les services juridiques, les services de gestion des ressources humaines, les services de gestion financière, les services de gestion de l'information, les services informatiques, les services de gestion immobilière, les services du matériel, les services d'approvisionnement ainsi que les services de voyage et autres services administratifs.

Projections des charges 2010-2011
(en millions de dollars)



Le graphique ci-dessous présente les projections des recettes non fiscales de l'ARC pour l'exercice 2010-2011. Il est prévu que les recettes non fiscales se chiffreront à 572,2 millions de dollars pour cet exercice. La plus grande partie de ces recettes non fiscales (soit 287,0 millions de dollars) correspond aux recettes affectées au crédit 1 que l'on prévoit percevoir de l'administration de la *Loi sur l'assurance-emploi* (154,4 millions de dollars) et du Régime de pensions du Canada (132,6 millions de dollars). D'autre part, 40 % des recettes non fiscales (soit 226,9 millions de dollars) sont disponibles pour couvrir les charges et devraient provenir de frais de services facturés à d'autres ministères (158,1millions de dollars), de frais d'administration de programmes provinciaux (63,7 millions de dollars), de droits relatifs aux décisions anticipées qui sont facturés aux contribuables (1,7 millions de dollars) et d'autres droits et redevances (3,40 millions de dollars). Les 10 % résiduels (soit 58,3 millions de dollars) correspondent à des recettes non fiscales qui ne peuvent être dépensées et qui proviendront du recouvrement du coût des avantages sociaux des employés relatif aux recettes non fiscales affectées au crédit 1 et aux recettes réutilisables (55,8 millions de dollars) ainsi qu'à d'autres recettes non fiscales non disponibles (2,5 millions de dollars).

Projections des revenus non fiscaux 2010-2011
(en millions de dollars)



Liste des tableaux

Les tableaux suivants sont disponibles dans le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à : www.sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/nar/st-tstb-fra.asp.

Tableau 2 : Renseignements sur les programmes de paiements de transfert

Tableau 2.1 : Versements d'allocations spéciales pour enfants (ASE)

Tableau 2.2 : Paiements aux provinces en vertu de la *Loi de 2006 sur les droits d'exportation de produits de bois d'oeuvre*

Tableau 4 : Sources des recettes disponibles et des recettes non fiscales non disponibles

Tableau 4.1 : Recettes disponibles

Tableau 4.2 : Recettes non fiscales non disponibles (activités de l'Agence)

Les tableaux suivants sont disponibles dans le site Web de l'ARC à : www.arc.gc.ca/rppf.

Tableau 1 : Dépenses prévues de l'Agence et Équivalents temps plein

Tableau 1.1 : Budget principal des dépenses et Dépenses prévues de l'Agence et Équivalents temps plein

Tableau 1.2 : Dépenses prévues de l'Agence par activité de programme et Équivalents temps plein

Tableau 3 : Services reçus à titre gracieux

États financiers prospectifs de l'Agence du revenu du Canada

Normes de service de l'ARC

Notre régime de normes de service est une composante essentielle et fait partie intégrante de nos processus de planification, d'établissement de rapports et de gestion du rendement. L'atteinte de nos objectifs en matière de normes de service démontre que nous sommes sensibles aux besoins des contribuables et des bénéficiaires de prestations. Cela aide à établir la crédibilité de nos activités et contribue à accroître le niveau de confiance qu'ont les Canadiens envers le gouvernement.

Pour en savoir plus sur les normes de service, visitez le site Web de l'ARC à :
http://www.arc.gc.ca/gncy/stndrds/menu-fra.html

Approvisionnement écologique

Pour en savoir plus sur le programme d'approvisionnement écologique de l'ARC, visitez le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à : http://www.sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/nar/st-tstb-fra.asp.

Vérification et évaluation interne

Pour en savoir sur le programme de vérification et d'évaluation interne de l'ARC, veuillez visitez le site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à : http://www.sct.gc.ca/rpp/2010-2011/inst/nar/st-tstb-fra.asp.